

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

HALLITUSTYÖSKENTELY JA VALMENTAJANVAIHDOKSET URHEILUORGANISAATIOISSA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Johanna Kujala

Heikki Untamo

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	UNTAMO, HEIKKI
Tutkielman nimi:	Hallitustyöskentely ja valmentajanvaihdokset urheiluorganisaatioissa
Pro gradu -tutkielma:	70 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat:	Urheilujohtaminen, hallitustyöskentely, valmentajanvaihdokset, jääkiekko

Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyä on tutkittu varsin vähän maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Valmentajanvaihdos on puolestaan yksi merkittävimmistä ja näkyvimmistä päätöksistä, jonka urheiluorganisaation hallitus tekee. Aiheiden yhdistäminen on siten perusteltua ja tämä tutkimus luo uuden lähestymistavan kyseessä olevien aihealueiden tutkimiseen.

Organisaatioiden hallitustutkimuksessa on vähitellen siirrytty hallituksen rakenteen tutkimisesta kohti sen strategisen aseman analysointia. Suuntaus on ollut perusteltu, sillä hallituksen rakenteen ja organisaation suoriutumisen väliltä ei ole löydetty suoraa yhteyttä. Lisäksi hallituksen jäsenet kokevat itse, että strateginen päätöksenteko on hallituksen tärkein tehtävä. Hallitustutkimus on vahvasti painottunut Yhdysvaltoihin, mutta tutkimusta on tehty jonkin verran myös muualla maailmassa. Kiinnostus on tosin kohdistunut pääosin suuriin organisaatioihin ja pienien organisaatioiden hallitusten – joita urheiluorganisaatiotkin Suomessa ovat – strategisen päätöksenteon tutkiminen on ollut vähäisempää. Valmentajavaihdostutkimus on puolestaan rakentunut vahvasti noidankehä- sekä syntipukkiteorian varaan. Ristiriidatonta näyttöä valmentajanvaihdosten vaikutuksesta joukkueiden suoriutumiseen ei ole kuitenkaan saatu, sillä tutkijoiden löydökset tukevat molempia edellä mainittuja teorioita.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää Liiga- ja Mestis-organisaation hallituksen jäsentä. Koska jääkiekko on taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta tarkasteltuna merkittävin laji Suomessa, oli perusteltua valita haastateltavat jääkiekko-organisaatioista.

Tämän tutkimuksen perusteella urheiluorganisaation hallitustyöskentely on varsin samankaltaista kuin hallitustyöskentely perinteisissäkin hallituksissa. Urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä on kuitenkin erityispiirteensä, jotka ilmenevät hallituksen yrittäessä sovittaa yhteen organisaation taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet. Erityispiirteistä tärkeimmät ovat tunne-elementin olemassaolo sekä liiketoiminnan suuruuteen nähden poikkeuksellinen mediahuomio sekä paine organisaation sidosryhmiltä. Tärkein käytännön havainto on, että urheiluorganisaation ei tulisi vaihtaa valmentajaa pelillistä syistä kesken kauden. Aiemmissa tutkimuksissa valmentajan vaihtamisen kesken kauden on osoitettu heikentävän joukkueen suorituksia. Lisäksi valmentajan vaihtaminen on organisaatiolle taloudellinen rasite, sillä organisaation tulee maksaa palkkaa erotetulle valmentajalle sopimuskauden loppuun saakka.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheenvallinnan tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, oletukset ja rajaukset	7
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkimuksen kulku ja rakenne	9
2	HALLITUSTYÖSKENTELY SEKÄ VALMENTAJANVAIHDOKSET	12
2.1	Hallitustyöskentelyä käsittelevä tutkimus	12
2.1.1	Hallitustutkimusten taustaa sekä hallituksen rooli organisaatiossa	12
2.1.2	Hallituksen rakenne	13
2.1.3	Hallituksen tehtävät ja sen strateginen rooli	15
2.1.4	Hallitustyöskentely pienissä organisaatioissa sekä urheiluorganisaatioissa ..	18
2.1.5	Hallitustyöskentelyn malli sovellettuna urheiluorganisaatioon	20
2.2	Valmentajanvaihdostutkimus	23
2.2.1	Valmentajanvaihdoksia käsitteleviä teorioita	23
2.2.2	Keskustelu valmentajanvaihdosten tehokkuudesta	24
2.2.3	Läpileikkaus valmentajanvaihdostutkimuksen kenttään	26
2.2.3	Kritiikkiä valmentajanvaihdostutkimukselle	29
2.3	Yhteenveto teoriaosuudesta	30
3	METODOLOGIA	32
3.1	Lähtökohdat tutkimukselle ja tutkimuksen toteutus	32
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus ja metodologiset valinnat	35
3.3	Tutkimuksen aineiston analysointi	37
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
4.1	Urheiluorganisaation hallitustyöskentely	40
4.1.1	Hallitustyöskentelyn perusteet ja kokouskäytäntö urheiluorganisaatiossa	40
4.1.2	Urheiluorganisaation hallitustyöskentelyn erityispiirteet	41
4.1.3	Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyn kehityskohteet	44
4.1.4	Strategian asema urheiluorganisaatioiden hallituksissa	45
4.2	Valmentajanvaihdokset	49
4.2.1	Valmentajanvaihdospäätöksen syntyminen	49
4.2.2	Valmentajanvaihdospäätöksen perusteleminen	50
4.3	Yhteenveto tuloksista	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Tutkimuksellinen kontribuutio	58
5.2	Tutkimuksen soveltaminen käytäntöön	61
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	63
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	64
LÄHTEET	66	
LIITTEET	71	
Liite 1: Teemahaastattelurunko	71	
Liite 2: Joukkueiden liiketoiminnan tulokset ja urheilullinen menestys	72	

Luettelo kuvioista:

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Kuvio 2: Urheiluorganisaation hallituksen toiminta ja sen vaikutus organisaation suoriutumiseen

Luettelo taulukoista:

Taulukko 1: Organisaation hallituksen tärkeimmät tehtävät taloudellista voittoa tavoittelevissa organisaatioissa

Taulukko 2: Hallituksen jäsenten näkemys organisaation hallituksen tärkeimmistä tehtävistä

Taulukko 3: Katsaus valmentajanvaihdosten vaikutuksesta joukkueiden menestymiseen

Taulukko 4: Liiga-joukkueiden suoriutuminen taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta kaudella 2015–2016

Taulukko 5: Mestis-joukkueiden suoriutuminen taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta kaudella 2015–2016

Taulukko 6: Teemahaastattelujen yksityiskohdat

Taulukko 7: Aineiston analysointi

Taulukko 8: Yhteenveto urheiluorganisaation hallitustyöskentelystä

Taulukko 9: Tutkimuksen hyödyntäminen käytännössä urheiluorganisaation hallituksessa

Taulukko 10: Liiga-joukkueiden liiketoiminnan tulokset sekä urheilullinen menestys kaudella 2015–2016

Taulukko 11: Mestis-joukkueiden liiketoiminnan tulokset sekä urheilullinen menestys kaudella 2015–2016

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Jääkiekko on suomalaisten mielestä kiinnostavin urheilulaji ja sen suosio on vain vahvistunut reilun vuoden takaisen alle 20-vuotiaiden maailmanmestaruuden myötä (Hakola, 2016). Jääkiekko on myös taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna suurin laji Suomessa. Esimerkiksi Suomen korkeimmalla sarjatasolla (Liiga) pelaavien joukkueiden liikevaihtojen keskiarvo on noin kaksinkertaistunut tämän vuosituhannen aikana keskiarvon ollessa yli kuusi miljoonaa euroa (Lähdesmäki, 2014, 42). Toistaiseksi ei ole merkkejä siitä, että jääkiekon taloudellinen merkitys olisi vähentymässä. Tosin Liiga-joukkueiden yhteenlaskettu liikevaihto ei enää viime vuosina ole kasvanut ja monen joukkueen toiminta on ollut taloudellisesti tappiollista (Hänninen & Kössö, 2016). Jääkiekkjoukkueen hallitus onkin olennainen osa miljoonayritystä ja sen päivittäistä toimintaa. Koska urheilulla ja jääkiekolla on sekä kulttuurista että taloudellista merkitystä ja arvoa Suomessa, on tutkimus aiheesta tärkeä.

Kaiken kaikkiaan urheilusta on kirjoitettu jonkin verran johtamiskirjallisuudessa. Esimerkiksi sitoutumisen vahvistuminen, kestävän kilpailuedun saavuttaminen, palkkioiden ja suoriutumisen välinen suhde sekä johtajanvaihdokset ovat kiinnostaneet tutkijoita urheilun saralla (Wolfe, Weick, Usher, Terborg, Poppo, Murrell, Dukerich, Crown Core, Dickson & Simmons Jourdan, 2005, 182). Suomessa urheilujohtamista on kuitenkin tutkittu varsin vähän, eikä sen voida katsoa Suomessa muodostavan omaa tutkimushaaraansa, vaan vähäiset tutkimukset on tehty muiden tieteenalojen alaisuudessa (Laakso, 2016, 28). Jääkiekko on puolestaan maailman mittakaavassa tarkasteltuna pienehkö urheilulaji, joten ei ole kovin yllättävää, että sitä on myös tutkittu suhteellisen niukasti esimerkiksi jalkapalloon verrattuna. Tutkimusta jääkiekkovalmennuksesta on kuitenkin jonkin verran tehty (ks. esim. Fahlström, 2001; Frantsi, 2003).

Yleisesti ottaen urheiluorganisaatiot tarjoavat loistavat olosuhteet tutkia hallitustyöskentelyä sekä valmentajanvaihdoksia urheilussa. Ensinnäkin jokainen

joukkue pyrkii voittamaan niin monta peliä kuin mahdollista, joten jokaisella joukkueella on samankaltainen tavoite. Toisekseen joukkueiden tulee noudattaa samoja sääntöjä, joiden noudattamista valvoo riippumaton taho. Lisäksi urheilujoukkueet ovat fanien ja median tiiviin mielenkiinnon kohteena. Jos siis joukkueen suoritukset heikkenevät, ulkopuolinen paine organisaatiossa kasvaa. Urheiluorganisaatiot ovat kuitenkin ennen kaikkea oikeita organisaatioita. Urheiluorganisaatioiden tutkiminen voi mahdollistaa rajoitetuin edellytyksin tiedon soveltamisen myös muihin organisaatioihin. (Rowe, Cannella, Rankin & Gorman, 2005, 199.)

Jokainen Liiga-joukkue on tätä nykyä osakeyhtiö (Kössö, 2016), joten niillä on oltava myös hallitus (Osakeyhtiölaki, 6 luku, 1 §). Urheiluorganisaatioiden hallitusten strateginen toiminta onkin kiinnostanut tutkijoita jonkin verran (ks. esim. Ferkins, Shilbury & McDonald, 2005; Ferkins & Shilbury, 2012). On kuitenkin mielenkiintoista, että loppujen lopuksi melko harva urheilua käsittelevä tutkimus on keskittynyt hallituksen strategiseen rooliin. Sen sijaan urheilujohtamista on pyritty selittämään muun muassa *stewardship-teorian* (*stewardship theory*), agenttiteorian, institutionaalisen teorian, sidosryhmäteorian sekä resurssiriippuvuusteorian näkökulmista. (Ferkins & Shilbury, 2012, 67–68.)

Organisaation hallituksen osallistuminen strategiseen päätöksentekoon on monimutkainen prosessi. Tästä syystä tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, minkälainen rooli hallituksella on organisaation strategisessa päätöksenteossa tai millaisia vaikutuksia tällä osallistumisella päätöksentekoon mahdollisesti on. (Judge & Zeithaml, 1992, 767–768.) Monet tutkijat ovat kuitenkin nähneet organisaation hallituksen osallistumisen strategiseen päätöksentekoon myönteisenä seikkana organisaatiolle (Ruigrok, Simon & Keller, 2006, 1215–1218; Ferkins & Shilbury, 2014, 489; Ferkins ym., 2005, 207). Organisaation hallituksen tärkeimmät tehtävät ovatkin pitkälti muotoutuneet vaikeiden strategisten kysymysten ympärille. Tällaisiksi kriittisiksi johtamistehtäviksi voidaan määritellä esimerkiksi toimivan johdon esitysten hyväksyminen, johdon palkkioiden määrittäminen sekä tärkeiden johtohenkilöiden rekrytoiminen ja tarvittaessa heidän erottaminen ja korvaajien palkkaaminen. (Forbes & Milliken, 1999, 492.) Forbes ja Milliken (1999, 502) ovatkin todenneet, että nykyistä laajempi ymmärrys hallituksen tehokkaasta toiminnasta on yksi tärkeimpiä johtamisen tutkimuksen alueita.

Tässä tutkimuksessa yhdistän yrityksen hallituksen toiminnan urheiluorganisaatiossa, sen strategisen päätöksenteon sekä valmentajanvaihdokset toisiinsa. Tämänkaltaista tutkimusta ei tietävästi aiemmin ole tehty. Olen sisällyttänyt valmentajanvaihdokset mukaan tutkimukseen, koska valmentajan voidaan katsoa olevan tärkeimpiä operatiiviseen johtamiseen osallistuvia henkilöitä urheiluorganisaatiossa. Valmentajan vaihtaminen on siis suuri strateginen päätös (vrt. Forbes & Milliken, 1999, 492), josta yrityksen hallitus on vastuussa. Valmentajanvaihdokset uutisoidaan näyttävästi, joten kyseessä on myös ulkopuolisia tahoja, kuten mediaa, faneja ja muita sidosryhmiä, kiinnostava ilmiö. On myös viitteitä siitä, että valmentajanvaihdosten määrä urheilussa ei ainakaan ole vähentymässä. Englannin Valioliigassa managerien keskimääräisen pestin pituus oli kaudella 1992–1993 3,12 vuotta, kun se kaudella 2008–2009 oli enää 1,47 vuotta (Bridgewater, 2010, 3). Näistä syistä valmentajanvaihdosten yhdistäminen hallitusten strategiseen päätöksentekoon on perusteltua.

Urheilujohtaminen on muuttunut viime vuosikymmenien aikana entistä ammattimaiseksi (Ferkins ym., 2005, 196). Sen sijaan urheilujohtamiskirjallisuus on pitkälti muotoutunut normatiivisen ja ohjailevan näkökulman ympärille, joka ei ehkä parhaalla mahdollisella tavalla selitä urheilun monimuotoisuutta (Ferkins ym., 2005, 218). Lisäksi valmentajanvaihdosten merkitystä organisaatioiden suoriutumiseen on tutkittu lähinnä kvantitatiivisin menetelmin organisaatioiden näkökulmasta (ks. esim. Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964; Rowe ym., 2005; Arnulf, Mathisen & Hærem, 2012; Gammelsæter, 2013). Joidenkin tutkijoiden mielestä kvalitatiivinen tutkimusote voisikin tuoda urheilujohtamiseen uudenlaista näkökulmaa (Ferkins ym. 2005, 219; Gammelsæter, 2013). Edellä mainitut tutkimukselliset valinnat sekä kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistavatkin urheilujohtamisen tarkastelun uudesta tulokulmasta, joten tältäkin osin tutkimusta aiheesta voidaan pitää perusteltuna.

1.2 Tutkimuksen tavoite, oletukset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa urheiluorganisaation hallituksen toimintaa sekä sen strategista päätöksentekoa hallituksen näkökulmasta. Strategisen päätöksenteon osalta tarkasteltavaksi ilmiöksi on valittu valmentajanvaihdokset. Tutkimuksen tavoitteeseen pyrin teoriakatsauksella, jonka pohjalta toteutan tutkimuksen empiirisen

osion. Empiirinen osuus muodostuu yhteensä seitsemästä haastattelusta. Haastateltavista neljä on Liiga-organisaatioiden hallituksista ja kolme Mestis-organisaatioiden hallituksista.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista on urheiluorganisaation hallitustyöskentely?
2. Miten strategia ja strateginen päätöksenteko näkyvät urheiluorganisaation hallituksen työskentelyssä?
3. Miten päätös valmentajan vaihtamisesta syntyy ja miten sitä perustellaan?

Urheiluorganisaatiot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: yksityisiin voittoa tavoitteleviin, yksityisiin voittoa tavoittelemattomiin sekä julkisiin organisaatioihin (Ferkins ym., 2005, 196). Tässä tutkielmassa keskityn ainoastaan yksityisiin voittoa tavoitteleviin organisaatioihin, sillä niiden taloudellinen intressi on selkeämmin määriteltävissä verrattuna muihin organisaatorakenteisiin. Myös Forbes ja Milliken (1999, 500) ovat todenneet, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hallitusten tehtävät eroavat voittoa tavoittelevien organisaatioiden hallitusten tehtävistä. Tämä on loogista, koska osakeyhtiöiden velvollisuutena on tuottaa voittoa omistajilleen, jollei yhtiöjärjestyksessä ole jotakin muuta määrätty (Osakeyhtiölaki, luku 1, 5 §). Tästä syystä olen valinnut haastateltavaksi vain osakeyhtiöpohjaisten organisaatioiden hallitusten jäseniä. Nykyään jokainen Liiga-seura on jo osakeyhtiömuotoinen, mutta osa Mestis-organisaatioista toimii edelleen yhdistyspohjalta.

Keskityn tässä tutkimuksessa ensisijaisesti urheiluorganisaatioiden hallituksiin. Valmentajat, pelaajat ja muut sidosryhmät olen rajannut tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Esimerkiksi valmentajan ja hallituksen jäsenten välisiin suhteisiin (ks. esim. Molan, Matthews & Arnold, 2016) ei tässä tutkimuksessa pureuduta. Kaikkia hallitustyöskentelyyn vaikuttavia tekijöitä on mahdotonta käsitellä pro gradu -tason tutkimuksessa. Tästä syystä esimerkiksi hallitusten jäsenten välisiin valtasuhteisiin (ks. esim. Hambrick, Werder & Zajac, 2008; Pettigrew & McNulty, 1998) ei syvennytä tässä tutkielmassa. Valmentajanvaihdosten osalta olen päättänyt keskittyä vaihdosten tutkimisen kautta kehitettyihin teorioihin. Esimerkiksi elinkaariteoriaa (ks. esim. Giambatista, 2004) ja oppimisprosessin analysointia (Hughes, Hughes, Mellahi & Guermat, 2009) on hyödynnetty valmentajanvaihdostutkimuksen saralla. Näiden

tutkimussuuntausten painopiste on kuitenkin valmentajanvaihdostutkimuksen ulkopuolella, joten en koe tarkoituksenmukaiseksi käsitellä näitä tutkimussuuntauksia erityisen syvällisesti tässä tutkimuksessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa johtajanvaihdoksia käsiteltäessä käytän pääsääntöisesti termiä valmentajanvaihdos. Suomen kielessä valmentaja-termiä käytetään henkilöstä, joka johtaa urheilujoukkuetta yksin tai apuvalmentajien kanssa ja on vastuussa sen operatiivisesta toiminnasta (ks. esim. Fahlström, 2001, 12). Johtajanvaihdoksia urheilussa käsittelevät tutkimukset ovat usein keskittyneet juuri operatiivisesta johtamisesta vastaavan henkilön vaihtamiseen. Tästä syystä valmentajanvaihdos on kuvaavin termi suomen kielessä kyseessä olevalle tapahtumalle. Olen saattanut kääntää valmentajanvaihdoksen myös johtajanvaihdokseksi tai managerin vaihtamiseksi tutkimuskontekstista riippuen. Edellä mainituilla kolmella termillä tarkoitan kuitenkin aina operatiivisesta toiminnasta vastaavan henkilön vaihdosta, jos erikseen en ole muuta maininnut. Esimerkiksi jalkapallossa operatiivisesta toiminnasta vastaavaa henkilöä kutsutaan usein manageriksi, koska jalkapallomanagerin tehtäväkuvan voidaan katsoa ulottuvan myös kentällä tapahtuvan operatiivisen toiminnan ulkopuolelle. On tärkeää, että määritelmää ei sekoiteta esimerkiksi urheilijoiden henkilökohtaisiin asioiden hoitajiin, joita myös usein kutsutaan suomen kielessä managereiksi.

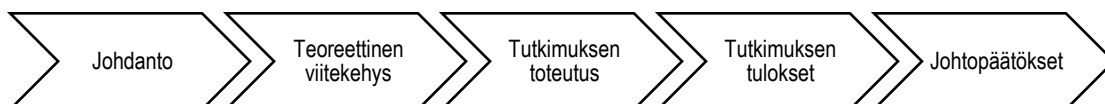
Olen suomentanut itse useita tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, sillä aikaisemman tutkimuksen vähyyden vuoksi kieleen vakiintuneita suomennoksia ei ole ollut tai ne eivät ole olleet tiedossani. Tämän vuoksi sanatarkkojen käännösten sijaan olen pyrkinyt siihen, että asiasisältö vastaisi mahdollisimman hyvin alkuperäisiä tutkimuksia. Tutkimuksen ymmärrettävyyden parantamiseksi olen merkinnyt tällaisten käännösten alkuperäisen englanninkielisen kirjoitusasuun kurstiivilla käsitteen perään.

1.4 Tutkimuksen kulku ja rakenne

Tein kandidaatin tutkielman keväällä 2015 valmentajanvaihdoksista valmentajan näkökulmasta. Tällöin yksi jatkotutkimusideoistani oli tutkia urheilujohtamista ja

valmentajanvaihdoksia urheiluorganisaation hallituksen näkökulmasta. Idea tuntui edelleen kiinnostavalta ja toteuttamiskelpoiselta syksyllä 2016, jolloin aloitin tämän tutkimuksen teon. Loppuvuoden 2016 suunnittelin tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä rakennetta. Tässä vaiheessa suurin osa tutkielman tekoon käytetystä ajasta kului tieteellisten artikkelien etsimiseen sekä niiden läpikäymiseen. Vuoden 2016 puolella en vielä keskittynyt tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

Vuoden 2017 tammikuussa kirjoitin vielä pääsääntöisesti tutkimuksen teoriaosuutta sekä suunnittelin teemahaastattelupohjan, jonka merkitys oli suuri, sillä tutkimuksen empiirinen osuus perustuu haastatteluin kerättyyn tietoon. Helmikuussa 2017 oli vuorossa haastattelujen teko. Haastatteluista neljä tein puhelimitse ja kolme kasvotusten. Maaliskuussa 2017 aloin analysoida haastatteluja. Analyysin pohjalta kirjoitin tulosluvun (neljäs pääluku) maaliskuussa 2017. Huhtikuun 2017 alun käytin puolestani johtopäätösten kirjoittamiseen. Tutkimuksen viimeistelyn ajoitin huhtikuun 2017 loppuun, jolloin myös esitin tutkimukseni tutkimusseminaarissa. Toukokuun 2017 alun käytin tutkielman korjaamiseen. Korjausten myötä työn fokus täsmentyi, teorian ja empirian suhde vahvistui sekä tulokset ja johtopäätökset selkiytyivät alkuperäiseen versioon nähden. Kuviossa 1 olen eritellyt työn rakenteen sen seuraamisen helpottamiseksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Johdannossa perustelen tutkimukseni tärkeyden, esittelen tutkimuskysymykset ja tärkeimmät rajaukset, selvennän keskeisimmät käsitteet sekä kuvaan tutkimusprosessin etenemisen ja tutkimuksen rakenteen. Tutkimukseni teoriaosuus on kaksivaiheinen. Teoriaosuudessa esittelen organisaatioiden hallitusten työskentelyä aiemman tutkimuksen avulla. Teoriaosuuden toisessa osassa keskityn valmentajanvaihdoksiin sekä niiden vaikutuksiin joukkueiden suoriutumisessa. Kolmannessa luvussa kerron

tutkimukseni toteutuksesta. Luvussa perustelen tekemäni tutkimukselliset valinnat sekä kuvailen käyttämiäni tutkimusmenetelmiä. Lisäksi kerron kattavasti empiiristen tulosten analysointiprosessista. Analyysin pohjalta muodostetut tulokset esittelen puolestaan neljännessä pääluvussa. Tämä luku etenee pääpiirteittäin tutkimuskysymysten mukailemassa järjestyksessä, joka helpottaa tutkimuksen seuraamista. Viidennessä ja viimeisessä pääluvussa esittelen tärkeimmät tekemäni johtopäätökset tutkimuksen pohjalta sekä pohdin tutkimukseni käytännön sovellutuksia, luotettavuutta sekä jatkotutkimusideoita.

2 HALLITUSTYÖSKENTELY SEKÄ VALMENTAJANVAIHDOKSET

2.1 Hallitustyöskentelyä käsittelevä tutkimus

2.1.1 Hallitustutkimusten taustaa sekä hallituksen rooli organisaatiossa

Valtaosa organisaatioiden hallituksia käsittelevistä tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa ja ne ovat usein keskittyneet Yhdysvaltain suurimpiin yrityksiin (Lainema, 2006, 32; 84). Moni hallituksia käsittelevistä artikkeleista perustuukin yhdysvaltalaisista organisaatioista hankittuun dataan, vaikkakin viime vuosina myös Yhdysvaltain ulkopuolelta kerättyä materiaalia hallituksista on hyödynnetty (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch & Volberda, 2009, 295; 298). Yhdysvaltain ulkopuolinen hallitustutkimus on tärkeää, sillä kulttuurilla voi olla merkitystä hallituksen työskentelyyn ja toimintatapoihin (Lainema, 2006, 32).

Erityisen suosittu teoria hallitustutkimuksissa on ollut agenttiteoria (*agency theory*) (ks. esim. Eisenhardt, 1989). Tiivistetysti agenttiteoria tutkii päämiehen (*the principal*) ja agentin (*the agent*) välistä suhdetta, jossa päämies valtuuttaa agentin työskentelemään päämiehen puolesta (Eisenhardt, 1989, 58). Tällainen suhde voi syntyä esimerkiksi organisaation omistajan ja toimitusjohtajan välille. Tutkijoita on myös kiinnostanut hallituksen puheenjohtajan kaksoisroolin mahdolliset kielteiset vaikutukset organisaation tulokseen. Kaksoisroolilla tarkoitetaan tilannetta, jossa sama henkilö on sekä yrityksen toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja. (Lainema, 2006, 48; Ruigrok ym. 2006, 1207.)

Hallitustutkimuksissa on perinteisesti pyritty selvittämään hallituksen optimaalisen rakenteen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä (Lainema, 2006, 32; 35). Hallituksen rakenteen ja organisaation suoriutumisen välisestä yhteydestä ei kuitenkaan ole selkeää ja johdonmukaista näyttöä (Lainema, 2006, 32; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996, 421). Huse (2000, 282) toteaa, että hallituksen rakenteeseen liittyviä seikkoja on helpompaa ja yksinkertaisempaa tutkia kuin hallituksen työskentelytapoja tai hallituksen

prosesseja. Tämä voi osittain selittää tutkijoiden kiinnostuksen kohdistumista hallituksen rakenteeseen hallituksen strategisen roolin sijaan. Lainema (2006, 32; 37) toteaaakin, että hallituksen rakennetta merkittävämpi seikka on se, miten hallitus toimii ja toteuttaa organisaation määrittelemää strategiaa. Kiinnostus strategian ja organisaation hallituksen välistä suhdetta kohtaan onkin kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina (Pugliese ym., 2009, 300).

2.1.2 Hallituksen rakenne

Nykyaikaisissa hallituksissa on useita ulkopuolisia (*non-executive, non-management*) hallituksen jäseniä (Forbes & Milliken, 1999, 492). Ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät ole työsuhteessa organisaatiossa tai heillä ei ole taloudellisia tai perhesuhteisiin liittyviä sidonnaisuuksia kyseessä olevaan organisaatioon, vaan he työskentelevät päätoimisesti esimerkiksi toisessa organisaatiossa (ks. esim. Forbes & Milliken, 1999, 492; Johnson ym., 1996). Ulkopuoliset hallituksen jäsenet työskentelevät organisaatiolle ainoastaan osa-aikaisesti, joten he eivät ole päivittäisessä kosketuksessa organisaation liiketoimintaan (Forbes & Milliken, 1999, 492).

Hallituksen ulkopuoliset jäsenet voivat kasvattaa konfliktien määrää hallituksessa. Ulkopuolisilla jäsenillä on taipumus ajatella asioita erilaisista näkökulmista, joten heidän ajatuksensa voivat olla ristiriidassa esimerkiksi operatiivisen johdon kanssa. Ulkopuolisilla jäsenillä on myös vähemmän spesifiä tietoa organisaatiosta. Yhtäältä he myös vaikuttavat kielteisesti hallituksen yhtenäisyyteen, koska heidän päätyönsä ei ole kyseessä olevassa organisaatiossa. (Forbes & Milliken, 1999, 499.) Toisaalta ulkopuolisten jäsenten motiivit toimia hallituksessa eivät ole täysin selviä. Motiivit voivat pohjautua esimerkiksi kiinnostukseen oppia uutta, sosiaalisten suhteiden luomiseen, rahaan tai haluun olla osa arvostettua ryhmää. Nämä motiivit painottuvat eri tavoin yksilöiden välillä, millä voi olla vaikutusta hallituksen työskentelyyn. (Hambrick ym., 2008, 384.)

Lisäksi hallituksen jäsenten monimuotoisuus voi altistaa jäsenten välisille konflikteille, jotka voivat häiritä hallituksen tietojen ja taitojen hyödyntämistä sekä heikentää hallituksen yhtenäisyyttä (Forbes & Milliken, 1999, 498). Monimuotoisissa hallituksissa

asioiden koordinointi sekä kommunikointi voivat tuottaa vaikeuksia. Hallituksen jäsenten moninaiset taustat voivat ilmentyä esimerkiksi jäsenten erilaisessa kielenkäytössä, josta voi seurata kommunikaatiovaikeuksia hallituksen jäsenten välille. (Forbes & Milliken, 1999, 498.) Sen sijaan Judge ja Zeithaml (1992, 785) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että laaja sisäinen edustus (jota voidaan pitää monimuotoisuuden vastakohtana) voi vaikuttaa kielteisesti hallituksen osallistumiseen strategiseen päätöksentekoon. Lisäksi monimuotoisessa hallituksessa on usein runsaasti erilaista ammattitaitoa. Ammattitaitoisten hallituksen jäsenten avulla hallitus voi tehdä hyviä strategisia päätöksiä. (Ruigrok ym., 2006, 1221.)

Organisaation kohdatessa monimutkaisia ongelmia kasvaa myös käsiteltävän informaation määrä. Tällöin yksi ratkaisu voi olla kasvattaa hallituksen jäsenten lukumäärää. (Ruigrok ym., 2006, 1205.) Suurissa hallituksissa tieto- ja taitomäärä voi ollakin suurempi kuin pienissä hallituksissa. Näkemysten runsaus voi kuitenkin aiheuttaa konflikteja hallituksessa sekä vaikeuttaa näkemysten tehokasta koordinointia. (Forbes & Milliken, 1999, 499.) Organisaation hallituksen optimaaliseen kokoon keskittyneiden tutkimusten tulokset ovatkin ristiriitaisia (Yeh & Taylor, 2011, 41). Toisin sanoen mitään ”oikeaa” lukumäärää hallituksen jäsenille ei ole olemassa.

Hallituksen pitkäikäisyys voi vaikuttaa myönteisesti yrityskohtaisten tietojen ja taitojen karttumiseen. Sillä voi olla myös vaikutusta hallituksen yhtenäisyyteen ja osaamisen hyödyntämiseen, kun hallituksen jäsenet tuntevat toisensa entuudestaan. Pitkään jatkunut työskentely yhdessä voi lisätä yhteisymmärrystä organisaatiota koskettavista seikoista. (Forbes & Milliken, 1999, 499.) Väitettä tukee löydös, jonka mukaan organisaation ikä vaikuttaa myönteisesti hallituksen strategiseen osallistumiseen (Judge & Zeithaml, 1992, 784).

Vaikka hallituksen rakennetekijöitä on tutkittu runsaasti, ei hallituksen rakenteen ja organisaation taloudellisen suoriutumisen väliltä ole löydetty selkeää yhteyttä (Johnson ym., 1996, 421). Hieman kärjistäen voidaankin todeta, että rakennetekijöiden tutkiminen ei ole enää tarkoituksenmukaista, vaan on syytä keskittyä hallituksen toimintaan ja sen strategisen roolin selvittämiseen. Jotta hallituksen strategisen roolin tutkiminen olisi mielekästä, on syytä hyväksyä olettaus, että strategia on erittäin ratkaiseva tekijä punnittaessa organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä (Lainema, 2006, 37).

Hallituksen aktiivinen osallistuminen strategiseen päätöksentekoon voikin vaikuttaa myönteisesti organisaation taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn (Zhu, Wang & Bart, 2016, 324).

2.1.3 Hallituksen tehtävät ja sen strateginen rooli

Organisaation hallituksen vastuulla on ajateltu olevan erilaisia organisaation tukemiseen liittyviä tehtäviä (Stevenson & Radin, 2015, 423). Yleensä tutkijat ovat kuitenkin jakaneet hallituksen tärkeimmät tehtävät kahteen kategoriaan: valvonta- ja palvelutehtäviin (Huse, 2000, 278–279; Forbes & Milliken, 1999; Stevenson & Radin, 2015, 423). Valvontatehtävä on käytännössä operatiivisen toiminnan valvontaa eli toimitusjohtajan ja muun ylimmän toimivan johdon toimien tarkkailua (Stevenson & Radin, 2015, 423). Palvelutehtävä voidaan laaja-alaisesti nähdä organisaation tukemisena kaikin käytettävissä olevin keinoin. Palvelutehtäviä ovat esimerkiksi ammattitaidon tarjoaminen organisaatiolle sekä organisaation strategisten vaihtoehtojen analysointi ja kehittäminen hallituksen tapaamisissa (Forbes & Milliken, 1999, 492). Myös lainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa hallituksen työskentelylle. Suomessa osakeyhtiölaissa (6 luku, 2 §, ensimmäinen momentti) määritellään osakeyhtiön hallituksen yleiset tehtävät seuraavasti: ”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.”

Olen kerännyt taulukkoon 1 aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta olennaisia tehtäviä, joiden on katsottu kuuluvan organisaation hallitukselle. Listaus on subjektiivinen näkemykseni hallituksen tärkeimmistä tehtävistä, sillä eri organisaatiot ja myös tutkijat voivat painottaa toisistaan eriäviä seikkoja.

Taulukko 1. Organisaation hallituksen tärkeimmät tehtävät taloudellista voittoa tavoittelevissa organisaatioissa.

Tehtävä	Kategoria	Valvonta	Palvelu	Johtaminen
Johdon palkkaaminen ja erottaminen				X
Omistajille raportointi		X		
Organisaation imagon vaaliminen			X	
Organisaation toimintatapojen kehittäminen			X	
Sidosryhmäsuhteiden johtaminen		X		
Strateginen päätöksenteko				X
Toimitusjohtajan ja ylimmän johdon valvonta		X		

Olen jakanut taulukon 1 tehtävät kolmeen kategoriaan: valvonta-, palvelu- sekä johtamistehtäviin. Kuten todettua, jaottelu valvonta- ja palvelutehtäviin on hyvin tyypillistä hallitustyöskentelyä kartoittavissa tutkimuksissa (ks. esim. Huse, 2000, 278–279; Forbes & Milliken, 1999; Stevenson & Radin, 2015, 423). Koska jaottelu on varsin karkea, olen lisännyt Forbesin ja Millikenin (1999, 492) käyttämän johtamistehtävä-käsitteen kolmanneksi kategoriaksi taulukkoon. Olen sijoittanut tehtävät kategorioihin sen perusteella, mikä mielestäni kuvaa hallituksen roolia parhaiten kyseisissä tehtävissä. Suurimman osan tehtävistä voisi asettaa useampaankin kategoriaan valitusta näkökulmasta riippuen. Päädyin kuitenkin valitsemaan kutakin tehtävää kohden vain yhden kategorian, jonka näen kuvaavan tehtävää parhaiten.

Ylimmän toimivan johdon palkkaaminen ja erottaminen ovat hallituksen tärkeimpiä tehtäviä (Forbes & Milliken, 1999, 492; Lainema, 2006, 72). Kyseessä on johtamistehtävä, sillä päätökset kohdistuvat suoraan johtoon ja niiden seuraukset vaikuttavat olennaisesti organisaation toimintaan. Sen sijaan *omistajille raportointi* on valvontatehtävä, jonka tarkoitus on palvella organisaation omistajien intressejä. *Organisaation imagon vaaliminen* sekä sen *toimintatapojen kehittäminen* ovat ensisijaisesti palvelutehtäviä, sillä niiden avulla organisaatio varmistaa kyvykkyytensä tulevaisuudessa. *Sidosryhmäsuhteiden johtamisen* näen ennen kaikkea valvontatehtävänä, vaikka siinä on myös palvelu- ja johtamistehtävien elementtejä. Suhteet esimerkiksi yhteiskuntaan ja lainsäätäjiin ovat erittäin olennaisia, jotta hallitus voi varmistua organisaation toimivan lainmukaisesti ja näin mahdollistaa olemassaolonsa (Ferkins ym., 2005, 207). Hallituksen tehtävänä on myös valvoa yhden organisaation olennaisimman sidosryhmän – osakkeenomistajien – etuja (Yeh & Taylor, 2011, 38).

Strateginen päätöksenteko on puolestaan näkemykseni mukaan vaativa johtamistehtävä. Hallituksen osallistumisen strategiseen päätöksentekoon on nähty olevan tärkeää muutamista syistä. Ensinnäkin hallituksen jäsenet ovat yleensä hyvin kokeneita ja osaavia johtajia. Heidän asiantuntemuksensa sekä mahdolliset eriävät näkemyksensä voivat olla elintärkeitä organisaatiolle kiperissä strategisissa kysymyksissä. Toisekseen hallituksen osallistuminen päätöksentekoon voi lisätä organisaation yhtenäisyyttä ja vähentää valtataisteluja ja erimielisyyksiä toimivan johdon ja hallituksen välillä. (Ruigrok ym., 2006, 1215; 1218.) *Toimitusjohtajan ja ylimmän johdon valvonnan* sijoitan nimensä mukaisesti valvontatehtäväksi. Hallituksen suhtautuminen kriittisesti esimerkiksi toimitusjohtajan esityksiin ja näkemyksiin pakottaa toimivan johdon perustelemaan ja mahdollisesti myös muokkaamaan esityksiään sekä huomioimaan vaihtoehtoiset näkemykset ja toimintatavat (Forbes & Milliken, 1999, 494). Ulkopuolisten hallituksen jäsenten on otaksuttu olevan parempia valvontaroolissaan kuin sisäisten hallituksen jäsenten. Oletuksen taustalla on looginen ja yksinkertainen selitys: ulkopuoliset jäsenet eivät ole riippuvaisia organisaatiosta tai toimitusjohtajasta, joten heidän on sisäisiä hallituksen jäseniä helpompaa omaksua valvontarooli. (Johnson ym., 1996, 418.)

Lainema (2006, 52) puolestaan esittää, että hallituksen tärkein yksittäinen tehtävä on varmistaa organisaation menestyminen pitkällä tähtäimellä. Ingleyn ja van der Waltin (2005) tutkimus tukee tätä väitettä. Taulukkoon 2 on listattu kymmenen tärkeintä hallituksen tehtävää hallituksen jäsenten määrittelemänä. Mitä pienempi on tehtävän keskiarvolukema, sitä tärkeämmäksi tehtävän on katsottu olevan hallitukselle.

Taulukko 2. Hallituksen jäsenten näkemys organisaation hallituksen tärkeimmistä tehtävistä (Ingley & van der Walt, 2005, 642).

Hallituksen kymmenen tärkeintä tehtävää	Keskiarvo
Strategiaan osallistuminen	1,49
Toimitusjohtajan suoriutumisen arviointi	1,51
Varmistaa yrityksen selviytyminen	1,60
Valvoa organisaation strategista kyvykkyyttä	1,60
Kasvattaa osakkeenomistajien varallisuutta	1,66
Varmistaa organisaation toimintojen eettisyys	1,66
Kehittää organisaation visiota	1,71
Haastaa toimeenpanevan johdon olettamukset	1,73
Johtaa strategista muutosta	1,75
Toimia organisaation edustajana	1,82

Taulukko 2 osoittaa, että hallituksen jäsenet pitävät organisaation strategiaan osallistumista kaikista tärkeimpänä hallituksen tehtävänä. Onkin mahdollista, että osin tästä syystä hallituksen ja strategian välinen yhteys on herättänyt myös tutkijoiden kiinnostuksen viime vuosina (Pugliese ym., 2009, 300). Myös perinteiset hallituksen valvonta- ja palveluroolit ovat erotettavissa kymmenen tärkeimmän tehtävän joukosta. Vaikka kyseessä onkin vain 418 hallituksen jäsenen (Ingley & van der Walt, 2005, 640) näkemykset hallituksen tärkeimmistä tehtävistä, korostavat vastaukset hallituksen strategisen roolin tutkimisen tärkeyttä hallitustutkimuksen kentällä. Strategiaa voidaankin kuvata ”kuvioksi päätösten purossa” (Mintzberg, 1979, 582). Strategian tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetu sen hetkisissä olosuhteissa (Lainema, 2006, 37). Organisaation ylimmillä tasoilla laadukas päätöksenteko onkin erityisen tärkeää (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976, 246).

Useissa hallitusta käsittelevissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty hallituksen valvontatehtäviin strategisen roolin sijasta (Ruigrok ym., 2006, 1202). Tutkijoilla ei olekaan tarkkaa käsitystä hallituksen asemasta organisaation strategisessa päätöksenteossa. Hallituksen strateginen osaaminen koostuu kyvystä toimia strategisesti sekä taidosta tunnistaa kehityskohteet strategisessa toiminnassa ja suunnittelussa. (Ferkins & Shilbury, 2014, 489–490.) Strategiset päätöksentekoprosessit ovat erittäin monimutkaisia, mutta niitä voidaan kuitenkin jäsentää (Mintzberg ym., 1976, 274). Tutkijoilla ei kuitenkaan ole selkeää vastausta siihen, millä tavoin hallituksen jäsenet vaikuttavat organisaation strategiaan (Pugliese ym., 2009, 302). On kuitenkin esitetty, että etenkin hallituksen jäsenten henkilökohtainen osaaminen ja tietämys ovat avainasemassa, jotta hallitus voi suoriutua tehokkaasti sen strategisista tehtävistään (Barroso-Castro, Villegas-Periñan & Dominguez, 2017, 88).

2.1.4 Hallitustyöskentely pienissä organisaatioissa sekä urheiluorganisaatioissa

Pienten organisaatioiden hallitukset eroavat suurten organisaatioiden hallituksista (Forbes & Milliken, 1999, 501). Hallituksen strategista päätöksentekoa onkin harvemmin tutkittu pienissä organisaatioissa (Pugliese & Wenstøp, 2007, 383). Syy tälle on Husen (2000, 282) mukaan niin kutsutussa ”lamppusyndroomassa” (*the 'lamp'-syndrome*). Tutkijoita kiinnostavat lähtökohtaisesti eniten seikat, joihin on helppo päästä käsiksi. Suurista organisaatioista on pieniä organisaatioita helpompaa saada tutkittavaa dataa,

joten pienet organisaatiot eivät näyttäydy yhtä kiinnostavana tutkimuskohteena tutkijoille. (Huse, 2000, 282.) Lisäksi hallituksen merkitys voi olla pienessä organisaatiossa suurta organisaatiota suurempi. Pienessä organisaatiossa resurssit ovat pienemmät ja käytettävissä olevia vaihtoehtoja on vähemmän kuin suuressa organisaatiossa. Tästä syystä hallituksen rooli korostuu ja pienessä organisaatiossa hallituksen strateginen asema on todennäköisesti suurempi kuin suuressa organisaatiossa. (Lainema, 2006, 19.)

Omistajuus on yleensä pienissä organisaatioissa keskittynyt muutamalle omistajalle. Osakkeenomistajat saattavat myös itse istua pienten organisaatioiden hallituksissa. Pienissä organisaatioissa omistajuus, hallituksen tehtävät sekä operatiivinen toiminta eivät välttämättä ole niin selkeästi eroteltavissa kuin suurissa organisaatioissa. (Forbes & Milliken, 1999, 501.) Pugliesen ja Wenstøpin (2007, 401) mukaan tärkein vaikuttava tekijä hallituksen osallistumisessa strategiseen päätöksentekoon pienissä organisaatioissa on laatu. Laatu syntyy laaja-alaisista taidoista ja osaamisesta, motivaatiosta tehdä hyvää työtä sekä organisaation syvällisestä tietämyksestä (Pugliese & Wenstøp, 2007, 401). Urheiluorganisaatiot ovat usein taloudellisella mittapuulla tarkasteltuna tällaisia pienehköjä organisaatioita. Urheiluorganisaatioissa hallituksen rakenne on usein ”hybridi”. Toisin sanoen hallituksessa kohtaavat sekä lajikohtainen osaaminen että ulkopuoliset näkemykset. Usein hallitukset ovat myös hyvin miesvoittoisia (Ferkins & Shilbury, 2012, 72.)

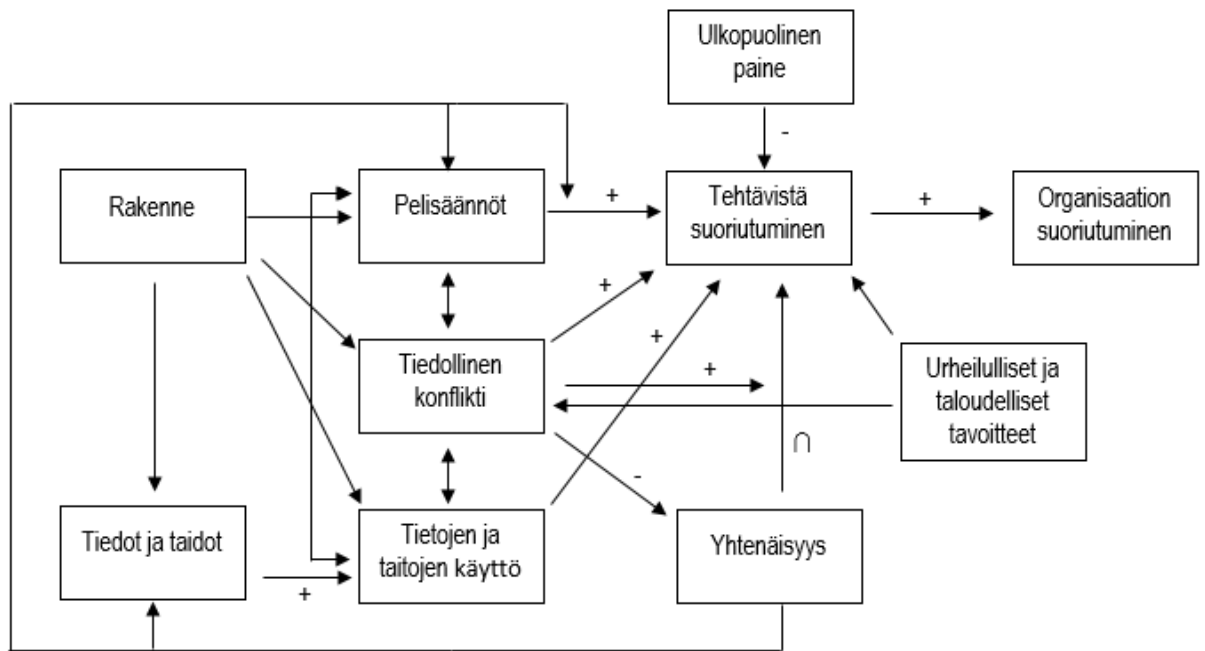
Hallituksen strateginen kyvykkyys on keskeistä, jotta urheiluorganisaatio voi suojautua sitä kohtaavilta riskeiltä sekä vastata sidosryhmiensä vaatimuksiin (Ferkins ym., 2005, 207). Tutkimusta urheiluorganisaatioiden hallitusten strategisesta työskentelystä on tehty todella vähän. Poikkeus säännössä on Ferkinsin ja Shilburyn (2012) tutkimus, jossa on selvitetty kvalitatiivisin menetelmin Uuden-Seelannin kansallisen squash-liiton sekä jalkapalloliiton hallitusten strategista roolia. Hallituksen jäsenten mielestä strategisesti kyvykkäässä hallituksessa on erilaisia taitoja, osaamista ja kokemusta. Hallituksella on myös laaja-alainen näkemys organisaatiosta ja sen liiketoiminnasta sekä selkeä visio tulevaisuudesta. Strategista käyttäytymistä edesauttaviksi piirteiksi hallituksen jäsenet kuvailivat puolestaan erilaisia adjektiiveja, kuten tiedonjanoinen, objektiivinen ja avomielinen. Hallituksen jäsenten mukaan tällaiset ominaisuudet mahdollistavat

merkitykselliset strategiset keskustelut hallituksen sisällä ilman, että ilmapiiri muuttuisi painostavaksi tai uhkaavaksi. (Ferkins & Shilbury, 2012, 72–73.)

Hallituksen jäsenet korostivat keskittymisen, tarkasti määritellyn strategian ja toimintaraamien merkitystä organisaatiossa. Toisin sanoen hallituksen ei pitä osallistua liikaa operatiiviseen tehtäviin, vaan luottaa toimivan johdon toimeenpanokykyyn. Kyse on kuitenkin vastavuoroisuudesta – hallituksen jäsenet myös olettavat, että tällöin toimitusjohtaja antaa hallitukselle työrauhan, eikä pyri dominoimaan hallitusta. Hallituksen jäsenet kokivat erittäin tärkeäksi hallituksen roolin näyttää ja johdattaa koko organisaatiota ja sen jokaista jäsentä kohti määriteltyjä tavoitteita ja yhteistä visiota. (Ferkins & Shilbury, 2012, 74–77.)

2.1.5 Hallitustyöskentelyn malli sovellettuna urheiluorganisaatioon

Forbes ja Milliken (1999, 498) ovat kehittäneet hallitustyöskentelyä kuvaavan mallin, joka mielestäni tiivistää hallitustyöskentelyn ytimen sekä hallituksen strategisen päätöksenteon merkityksen osuvasti. He esittelevät mallissaan hallituksessa tapahtuvia prosesseja sekä niiden vaikutuksia hallituksen tehokkuuteen sekä organisaation suoriutumiseen (Forbes & Milliken, 1999, 498). Forbes ja Milliken (1999, 492) asettavat mallissaan kaksi kriteeriä hallituksen työskentelylle. Ensinnäkin hallituksen on suoriuduttava tehtävistään tehokkaasti. Toisekseen hallituksen on oltava riittävän yhtenäinen, jotta se kykenee työskentelemään yhdessä. (Forbes & Milliken, 1999, 492.) Olen soveltanut mallia kuviossa 2 siirtäen sen urheiluorganisaation hallituksen toimintaympäristöön.



Kuvio 2. Urheiluorganisaation hallituksen toiminta ja sen vaikutus organisaation suoriutumiseen (mukaillen Forbes & Milliken, 1999, 498).

Hallituksen rakenne vaikuttaa hallituksella käytettävissä oleviin tietoihin ja taitoihin. Toisin sanoen hallituksen jäsenet tuovat mukanaan hallitukseen omat tietonsa ja taitonsa, joita hallitus voi hyödyntää. Hallituksen tiedot ja taidot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: toimialan tietoihin ja taitoihin sekä organisaatiokohtaisiin tietoihin ja taitoihin. Toimialan tiedot ja taidot käsittävät perinteisen liiketoiminnallisen osaamisen, kuten kirjanpidon, lainsäädännön, rahoituksen, markkinoinnin ja muut osa-alueet, joilla on vaikutusta organisaatioon ja sen toimintaympäristön välisiin suhteisiin. Organisaatiokohtaiset tiedot ja taidot sisältävät puolestaan yksityiskohtaisen informaation kyseessä olevasta organisaatiosta sekä ymmärryksen sen sisäisistä toiminnoista, kuten johtamisesta. (Forbes & Milliken, 1999, 495.) Tietojen ja taitojen suuri määrä vaikuttaa myönteisesti niiden hyödyntämiseen, koska vaihtoehtoja ja ratkaisuvaihtoehtoja on tällöin enemmän (Forbes & Milliken, 1999, 498). Pelisäännöillä puolestaan tarkoitetaan hallituksen jäsenten jaettuja oletuksia siitä, minkä verran kukin hallituksen jäsen panostaa kuhunkin työtehtävään (Forbes & Milliken, 1999, 493).

Kun hallituksen jäsenillä on käytettävissään paljon tietoa ja taitoja, voi heidän välilleen syntyä tiedollinen konflikti. Tiedollinen konflikti syntyy, kun hallituksen jäsenet ovat eri mieltä käsiteltävistä asioista (Forbes & Milliken, 1999, 494). Tiedollinen konflikti

vaikuttaa puolestaan kielteisesti hallituksen yhtenäisyyteen (Forbes & Milliken, 1999, 498). Hallituksen yhtenäisyyden vaikutusta hallituksen työskentelyn tehokkuuteen voidaan kuvata \cap -merkillä. Jos yhtenäisyyttä ei ole ollenkaan, ei hallitus selviydy monimutkaisista tehtävistä, joita se väistämättä kohtaa. Jos puolestaan hallitus on jokaisesta asiasta yksimielinen, ei tiedollista konfliktia synny ja hallitus jättää osan potentiaalistaan hyödyntämättä. (Forbes & Milliken, 1999, 496–497.) Jotta hallitus voisi työskennellä tehokkaasti, tulee hallituksessa olla erilaista osaamista sekä sopivassa määrin sekä tiedollista erimielisyyttä että yhtenäisyyttä (Forbes & Milliken, 1999, 498). Toisin sanoen tehokkaasti toimivassa hallituksessa on runsaasti erilaisia tietoja ja taitoja, mutta sen jäsenet muodostavat myös hyvin yhdessä toimivan tiimin (Barroso-Castro ym., 2017, 88). Kun tällainen hallitus saadaan kokoon, hyöttyy hallituksen tehokkuudesta koko organisaatio (Forbes & Milliken, 1999, 498).

Urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä on paljon samaa kuin perinteisen organisaation hallitustyöskentelyssä, mutta siihen sisältyy myös omia erityispiirteitä. Tärkeimmiksi erityispiirteiksi olen määritellyt urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistämisen (ks. Oughton & Michie, 2005, 518) sekä ulkopuoliset paineet (ks. esim. Grusky, 1963; Brown, 1982, 13; Arnulf ym., 2012; Nissen, 2015, 98). Urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistäminen voi aiheuttaa tiedollisia konflikteja hallituksen jäsenten välille, koska tavoitteiden saavuttaminen voi vaatia keskenään ristiriidassa olevia toimenpiteitä. Esimerkiksi urheilullisen menestyksen todennäköisyys kasvaa, kun joukkueeseen hankitaan laadukkaita pelaajia. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tue taloudellisia tavoitteita, koska laadukkaiden pelaajien palkkakustannukset ovat tavanomaista korkeammat. Tiedollisen konfliktin syntyminen on kuitenkin tärkeää, koska ilman sitä taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet eivät välttämättä ole tasapainossa.

Toinen merkittävä tekijä urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyssä on poikkeuksellinen julkinen paine. Urheiluorganisaation hallitus voi kokea painetta faneilta, medialta ja jopa joukkueen sisältä (ks. myös Grusky, 1963, 30). Paineet voivat johtaa vääriin tai hätiköityihin päätöksiin, jonka vuoksi olen katsonut niiden vaikuttavan kielteisellä tavalla hallituksen suoriutumiseen tehtävistään.

2.2 Valmentajanvaihdostutkimus

2.2.1 Valmentajanvaihdoksia käsitteleviä teorioita

Ensimmäiset urheilujoukkueiden valmentajanvaihdoksia käsitelleet tutkimukset julkaistiin 1960-luvulla. Tutkimusten kohteena olivat baseball-joukkueet. (Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964.) Vaikka teorialat ovat jo yli 50 vuotta vanhoja, niihin viitataan edelleen runsaasti valmentajanvaihdostutkimuksen kentällä.

Gruskyn (1963) maalaisjärjiteoriassa (*the common-sense one-way causality theory*) oletetaan, että joukkueen valmentajalla on merkittävä vaikutus joukkueen menestymiseen. Valmentaja on tällöin luonnollisesti vastuussa myös joukkueen heikoista esityksistä. Jos joukkueen suoritukset ovat heikkoja, valmentaja erotetaan ja hänet korvataan toisella valmentajalla. Teorian mukaan joukkueen heikentynyt suoriutuminen siis johtaa valmentajanvaihdokseen. Vaihdoksen myötä joukkueen tulosten pitäisi parantua, koska uusi valmentaja voi välttää hänen edeltäjänsä tekemiään virheitä ja tällä tavoin joukkue kykenee parantamaan suorituksiaan. Hyvän valmentajan pestannut joukkue tulee menestymään hyvin ja valmentajanvaihdosten lukumäärä joukkueessa on tällöin pieni. Heikon valmentajan pestannut joukkue puolestaan suoriutuu heikosti ja joutuu vaihtamaan valmentajaansa usein. (Gamson & Scotch, 1964, 69; ks. myös Grusky, 1963.) On olennaista huomata, että Grusky loi maalaisjärjiteorian niin kutsutuksi ”olkinukkeargumentiksi” (*straw-man argument*), jonka tarkoituksena oli vain osoittaa hänen noidankehäteoriansa (1963) paikkansapitävyys (Rowe ym., 2005, 199). Tästä huolimatta tutkijoita on myöhemmin kiinnostanut myös maalaisjärjiteoria, vaikkakin se on jäänyt osittain noidankehä- ja syntipukkiteorian varjoon.

Gruskyn (1963) noidankehäteoriassa (*vicious-circle theory*) joukkueen suoriutumisen ja valmentajanvaihdoksen välinen yhteys nähdään vastavuoroisena. Joukkueen heikosta suoriutumisesta voi seurata valmentajanvaihdos. Vaihdoksella on kuitenkin lukuisia kielteisiä jälkiseuraamuksia. Teorian mukaan valmentajanvaihdos joukkueessa, jonka suoritukset ovat jo heikentyneet, vain kiihdyttää suoritusten heikentymistä. (Gamson & Scotch, 1964, 69–70.) Valmentajanvaihdos voi aiheuttaa ongelmia joukkueessa, koska organisaation tärkeimmät toimintatavat ja henkilösuhteet muotoutuvat vaihdoksen myötä väistämättä aina uudelleen. Organisaation kannalta tärkeiden henkilöiden korkea

vaihtuvuusaste voi aiheuttaa joukkueessa tehottomuutta ja alentunutta taistelutahtoa. Vähentyvä yleisömäärä voi syventää kierrettä entisestään. Kun yleisön määrä vähenee, heikentyy myös organisaation kannattavuus. Tällöin paine vaihtaa uudestaan valmentajaa kasvaa, jolloin organisaatio voi ajautua haitalliseen kierteeseen eli noidankehään. (Grusky, 1963, 30.)

Gamsonin ja Scotchin (1964) syntipukkiteoriassa (*the ritual scapegoating no-way causality theory*) oletetaan, että valmentajan vaikutus joukkueen suoritukseen on vähäinen. Pitkällä tähtäimellä toimitusjohtaja ja hallituksen jäsenet vaikuttavat enemmän joukkueen suoritukseen kuin valmentaja. Lisäksi teorian mukaan lahjakkaiden pelaajien hankkiminen joukkueeseen ammattimaisen pelaajatarkkailun ja farmisysteemin avulla on pitkällä tähtäimellä menestyvän joukkueen tae. Valmentajan vastuu edellä mainituista asioista on lähtökohtaisesti pieni, sillä hän vastaa lähinnä taktisista päätöksistä. Lyhyellä tähtäimellä puolestaan hyvät pelaajat vaikuttavat eniten joukkueen menestykseen, jolloin valmentajan suora vaikutus näihin pelaajiin on varsin vähäinen. Teorialla on kuitenkin kaksi rajoitusta. Kyvykäs valmentaja voi vaikuttaa nuorten pelaajien suoriutumiseen, mutta tulokset näkyvät joukkueen menestymisessä vasta viiveellä. Teoriassa myös myönnetään valmentajien kykenevän vaikuttamaan joukkueiden suorituksiin jonkin verran. Teorian mukaan taitoerot huipputasolla ovat kuitenkin valmentajien välillä niin pieniä, että valmentajan merkitys voidaan tulkita vakioksi. Tätä oletusta tukee se, että usein heikon menestyksen takia erotettu valmentaja palkataan kuitenkin johonkin toiseen joukkueeseen valmentamaan. Tällainen valmentajien kierrättäminen vahvistaa teorian mukaan näkemystä, että valmentajalla ei ole juurikaan vaikutusta joukkueen suorituksiin. (Gamson & Scotch, 1964, 70.)

2.2.2 Keskustelu valmentajanvaihdosten tehokkuudesta

Johtajuuden merkitys organisaation tehokkuuteen on kiinnostanut tutkijoita ja herättänyt paljon keskustelua jo pitkään (Thomas, 1988, 388–389). Johdon vaihtamisen ja organisaation menestymisen välinen kompleksinen suhde onkin organisaatiotutkimuksen yksi mielenkiintoisimmista ongelmista (Allen, Panian & Lotz, 1979, 167). Suurin syy kiinnostukseen lienee uskomus, jonka mukaan johtajat voivat vaikuttaa organisaation menestymiseen merkittävästi. Tutkijat eivät ole kuitenkaan päässeet yksimielisyyteen siitä, vaikuttaako johtajan vaihtaminen todella organisaation suoriutumiseen. (Rowe ym.,

2005, 198.) Valmentajanvaihdostutkimuksen ongelmana on, että joukkueen suoriutumisen parantuminen valmentajanvaihdoksen jälkeen voi johtua itse vaihdoksesta tai RTM:stä (*regression to the mean*) (Cannella & Rowe, 1995, 70). Jälkimmäisellä tarkoitetaan tilastollista ilmiötä, joka voi saada luonnollisen vaihtelun näyttämään oikealta muutokselta (Barnett, van der Pols & Dobson, 2005, 215).

On kiintoisaa, että kaikki valmentajanvaihdostilanteet eivät ole samanlaisia. Korvaava valmentaja voidaan palkata organisaation sisältä tai hankkia organisaation ulkopuolelta. (Allen ym., 1979, 174.) Allen ym. (1979, 171) määrittelevät organisaation sisäisen korvaajan pelaajaksi tai valmentajaksi, joka on palkattu joukkueen sisältä ja joka on kuulunut kyseiseen joukkueeseen ainakin yhden kauden ennen valmentajanvaihdosta. Toisin sanoen ulkopuolisia korvaajia ovat kaikki tämän määritelmän ulkopuolelle jäävät korvaajat (Allen ym., 1979, 171). On viitteitä siitä, että organisaation sisältä tulevan korvaajan vaikutus joukkueeseen voi olla vähemmän kielteinen kuin ulkopuolisen korvaajan (Grusky, 1964, 74; Allen ym., 1979, 175). Tällöin voitaisiin ajatella, että joukkueen sisäinen korvaaja aiheuttaisi organisaatiossa vähemmän turbulenssia, kun henkilö on organisaatiolle jo entuudestaan tuttu. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä on myös väitetty, etteivät joukkueiden suoritukset välttämättä heikenny valmentajanvaihdoksesta aiheutuvien häiriöiden vuoksi. Sen sijaan on arveltu, että suoritusten huonontuminen liittyisi valmentajien tekemiin väärin diagnooseihin ongelmien syistä. Väärät diagnoosit syntyvät, kun valmentajat olettavat lyhytaikaisen elpymisen tapahtuvan heidän ratkaisujensa vuoksi, vaikka todellisuudessa hyvät tulokset johtuvat sattumasta. Tästä syystä joukkueet saattavat ajautua pahasti sivuraiteille todellisten ongelmien ollessa yhä ratkaisematta. (Hughes ym., 2009.)

Urheilujoukkueille on myös erittäin olennaista, tapahtuuko valmentajanvaihdos kausien välissä vai kesken kauden. Kausien välissä tapahtuvan valmentajanvaihdoksen aikaan joukkue ei kilpaile aktiivisesti, joten uudella valmentajalla on aikaa tutustua joukkueeseen, parantaa pelaajien taitoja sekä kehittää strategiaa tulevaa kautta varten. Kausien välissä tehdyt valmentajanvaihdokset näyttäisivätkin tukevan syntipukkiteoriaa. Sen sijaan kesken kauden tehdyt valmentajanvaihdokset vaikuttaisivat tukevan noidankehäteoriaa, sillä kesken kauden aikaa muutokseen sopeutumiselle ei juurikaan ole. (Rowe ym., 2005, 200.)

Vaikka valmentajanvaihdosten hyödyllisyydestä ei ole takeita, niitä tehdään suhteellisen paljon. Nissen (2015, 94) on tutkinut tanskalaisia jalkapalloseuroja ja on todennut, että valmentajan erottaminen on kolmanneksi suosituin suorite heti pelaajien ostamisen ja myymisen jälkeen. Yksi mahdollinen syy valmentajanvaihdoksille onkin julkinen paine. Kun joukkue epäonnistuu tavoitteessaan, odottavat organisaation sidosryhmät jonkinlaista reagoointia organisaation hallitukselta. Usein tämä reagointi konkretisoituu valmentajan erottamisena. (Nissen, 2015, 98.) Arnulf ym. (2012, 176) ovat puolestaan osoittaneet, että tappioputken jälkeen valmentajaansa vaihtavat joukkueet todella parantavat tuloksiaan. Huomionarvoista kuitenkin on, että samassa tilanteessa olevat joukkueet, jotka eivät vaihda valmentajaansa, näyttäisivät parantavat suorituksiaan enemmän kuin valmentajaansa vaihtaneet joukkueet (Arnulf ym., 2012, 176).

Joidenkin tutkijoiden mukaan valmentajan vaihtamisella ylipäättään on kielteisiä vaikutuksia joukkueen suoriutumiseen. Allen ym. (1979, 175) toteavat tutkimuksessaan, että joukkueet, jotka eivät vaihtaneet valmentajaa, menestyivät paremmin kuin joukkueet, jotka kävivät läpi jonkinlaisen valmentajanvaihdoksen. Allen ym. (1979, 167) kuitenkin huomauttavat, että valmentajanvaihdosten merkitys joukkueiden suoriutumiseen on melko pieni. Useassa tutkimuksessa on myös päädytty tulokseen, jossa johtajuuden vaikutusta organisaation tulokseen on pidetty pienenä tai jopa olemattomana. On arveltu, että hierarkkisesta asemastaan huolimatta yksittäisen henkilön on vaikeaa vaikuttaa merkittävästi organisaation tulokseen. (Cannella & Rowe, 1995, 69–70.)

2.2.3 Läpileikkaus valmentajanvaihdostutkimuksen kenttään

Valmentajanvaihdosten monimutkaisuus käy ilmi parhaiten tutustumalla eri vuosikymmenillä tehtyihin valmentajanvaihdostutkimuksiin. Tutkimuskenttä on hyvin hajanainen ja tutkijat ovatkin päätyneet erilaisiin loppupäätelmiin valmentajanvaihdosten vaikutuksesta joukkueiden suoriutumiseen. Tästä syystä olen kerännyt taulukkoon 3 eri tutkijoiden näkemyksiä valmentajanvaihdoksista vallitsevan tutkimuskentän hahmottamiseksi ja havainnollistamiseksi. Taulukko ei sisällä jokaista merkittävää valmentajanvaihdostutkimusta ja sitä onkin syytä tulkita subjektiivisena läpileikkauksena valmentajanvaihdostutkimuksiin.

Taulukko 3. Katsaus valmentajanvaihdosten vaikutuksesta joukkueiden menestymiseen

Tutkija/lähde	Laji (maa) /tutkimuskohde	Teoria	Tulokset
Grusky (1963)	Baseball (USA), 16 ammattilaisjoukkuetta vuosilta 1921–1941 ja 1951–1958.	Noidankehäteoria	Negatiivinen korrelaatio valmentajanvaihdosten ja joukkueiden menestymisen välillä.
Gamson & Scotch (1964)	Baseball (USA), 22 kesken kauden tehtyä valmentajanvaihdosta 1954–1961.	Syntipukkiteoria	Valmentajanvaihdoksilla ei vaikutusta joukkueiden menestymiseen.
Eitzen & Yetman (1972)	Koripallo (USA), analysoitu yliopistokoripalloa vuosilta 1930–1970 ja 1960–1969.	Löydökset tukevat syntipukkiteoriaa	Valmentajanvaihdoksilla ei juuri merkitystä joukkueiden suorituksiin, mutta valmentajien uran pituudella merkitystä.
Allen ym. (1979)	Baseball (USA), erilaisia analyysyjä vuosilta 1920–1973.	Ei erityistä tukea yhdellekään teorialle	Kesken kauden tapahtuvat vaihdokset haitallisempia organisaatioille kuin kausien väliset vaihdokset. Valmentajanvaihdokset selittävät kuitenkin vain pienen osan joukkueiden suoriutumisesta.
Brown (1982)	Amerikkalainen jalkapallo (USA), 26 joukkuetta vuosilta 1970–1978.	Löydökset tukevat syntipukkiteoriaa	Valmentajanvaihdoksilla hyvin vähän merkitystä joukkueiden suoriutumiseen. Pohdintaa mahdollisista lajien välisistä eroista.
Pfeffer & Davis-Blake (1986)	Koripallo (USA), 22 NBA-joukkuetta vuosilta 1977–1981.	Löydökset tukevat syntipukkiteoriaa ja maalaisjärkiteoriaa.	Valmentajanvaihdoksilla ei lähtökohtaisesti vaikutusta joukkueiden suoriutumiseen. Valmentajien kyvykkyydellä merkitystä.
Audas, Dobson & Goddard (2002)	Jalkapallo, English Football League, (Englanti), ottelutulokset ja valmentajanvaihdokset vuosilta 1972–1993.	Löydökset tukevat noidankehäteoriaa	Joukkueet, jotka vaihtavat manageriaan kesken kauden, suoriutuvat huonommin kuin joukkueet, jotka eivät vaihda manageriaan.
Audas, Goddard & Rowe (2006)	Jääkiekko (USA), 32 kautta vuosien 1967–2002 välillä.	Löydökset tukevat noidankehäteoriaa	Joukkueet, jotka vaihtavat valmentajaansa kesken kauden, suoriutuvat huonommin kuin joukkueet, jotka eivät vaihda valmentajaansa. Kielteinen vaikutus on kuitenkin lyhytaikainen ja pitkällä tähtäimellä vaikutus on lähes neutraali.
Arnulf ym. (2012)	Jalkapallo (Norja), 12 vuoden data vuosilta 1995–2006.	Löydökset tukevat noidankehäteoriaa	Joukkueet, jotka vaihtavat manageriaan tappioputken jälkeen, parantavat suoritustaan vähemmän kuin joukkueet, jotka eivät vaihda manageriaan tappioputken jälkeen.

Gruskyn (1963) sekä Gamsonin ja Scotchin (1964) kehittämät teoriat muodostavat pohjan valmentajanvaihdostutkimukselle. Hyvin usein tutkijat ovat asettuneet tukemaan jompaakumpaa edellä mainituista teorioista ja esittäneet samalla omassa tutkimuksessaan jotakin uutta tietoa valmentajanvaihdoksiin liittyen. Esimerkiksi Eitzen ja Yetman (1972) ovat osoittaneet, että valmentajan uran pituudella voi olla myönteinen vaikutus joukkueen

menestymiseen. Jostakin syystä menestys alkaa kuitenkin hiipua valmentajan pestin pituuden ylittäessä 13 vuotta (Eitzen & Yetman, 1972). Myös Giambatista (2004, 617) on löytänyt viitteitä siitä, että valmentajan uran pituus näyttäisi vaikuttavan joukkueen suoriutumiseen.

Allenin ym. mukaan (1979, 175) kausien välissä tapahtuneet valmentajavaihdokset jopa näyttäisivät parantavan joukkueiden suoriutumista, mutta toisaalta vaihdosten hyödyllisyydestäkään ei ole takeita (Rowe ym., 2005). Vaikka valmentajavaihdokset näyttäisivätkin vaikuttavan joukkueiden suoriutumiseen, on niiden vaikutus kuitenkin verrattain pieni (Allen ym., 1979, 167). Pfeffer ja Davis-Blake (1986) löysivät puolestaan joitakin viitteitä siitä, että korvaavan valmentajan kyvykkyydellä on merkitystä joukkueen suoriutumiseen. Näin ollen jokaisella kolmella teorialla (maalaisjärki-, noidankehä- ja syntipukkiteoria) on jonkinlaista empiiristä tukea.

Tutkijat eivät siis ole kovin yksimielisiä valmentajavaihdosten merkityksestä joukkueen suoriutumiseen. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee kuitenkin jonkinlainen konsensus siitä, että kesken kauden tehdyt valmentajavaihdokset vaikuttavat kielteisesti joukkueen suoriutumiseen (Rowe ym., 2005, 200; Allen ym., 1979, 175; Arnulf ym., 2012, 176). Vaikutuksen suuruus ja kesto ovat kuitenkin hieman hankalasti arvioitavissa (ks. esim. Allen ym., 1979; Audas ym., 2006). Ilmiön monimutkaisuuden vuoksi ei olekaan kovin hedelmällistä etsiä vain yhtä oikeaa ja aina paikkansapitävää seurausta valmentajavaihdoksille. Kulloisetkin olosuhteet organisaatioissa valmentajavaihdoshetkillä voivat vaikuttaa valmentajavaihdosten seurauksiin merkittävästi. (Pfeffer & Davis-Blake, 1986, 81.)

Lisäksi tutkimuksissa on tarkasteltu toisistaan poikkeavia joukkueurheilulajeja. Esimerkiksi amerikkalaisen jalkapallojoukkueen rakenne eroaa baseball- ja koripallojoukkueiden rakenteesta (Brown, 1982, 4–5). Tutkimustiedon vähyys vuoksi on kuitenkin vaikeaa sanoa, onko urheilulajilla merkitystä tutkimustuloksiin. Esimerkiksi kolme baseball-tutkimusta ovat kaikki kuitenkin päätyneet hieman erilaisiin lopputuloksiin (Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964; Allen ym., 1979). Valmentajan ja valmentajavaihdosten vaikutus joukkueen menestymiseen voisi kuitenkin ainakin teoriassa vaihdella lajien välillä, koska valmentajan merkitys ei välttämättä ole saman suuruinen eri joukkuelajeissa.

2.2.3 Kritiikkiä valmentajanvaihdostutkimukselle

Vaikka urheilun taloudellinen merkitys on kasvanut viime vuosina ja urheilujohtaminen on muuttunut jatkuvasti ammattimaisempaan suuntaan, on syytä muistaa, että urheilu on monimuotoinen kokonaisuus, jota ei voida suoraan verrata tavalliseen liike-elämään (Ferkins ym., 2005; Gammelsæter, 2013). Esimerkiksi valmentajanvaihdostutkimuksen pioneeri Grusky (1963) ei valinnut urheilua ja baseballia tutkimuskohteekseen urheilun vuoksi. Hän näki urheilussa vallitsevat olosuhteet (ks. myös Rowe ym., 2005, 199) optimaalisina riittävän datamäärän keräämiseen valmentajanvaihdosten analysointia varten. (Gammelsæter, 2013, 290.) Toisin sanoen urheilu on tarjonnut johtajanvaihdostutkimukselle ”laboratorion”, joten saadut tulokset eivät välttämättä ole siirrettävissä suoraan muihin organisaatioihin (Gammelsæter, 2013).

Lisäksi suosituimmissa valmentajanvaihdoksia käsittelevissä teorioissa on puutteita. Ne eivät ota huomioon valmentajan oppimisprosessia tai siinä tapahtuvia virheitä, jotka voivat palauttaa valmentajan oppimisprosessin lähtöpisteeseen. Tällainen skenaario voi toteutua silloin, kun joukkueen suoritukset jostakin syystä (esimerkiksi satunnaisvaihtelun vuoksi) parantuvat, eikä valmentaja tällöin tunnista perimmäisiä ongelmia aiheuttavia tekijöitä. (Hughes ym., 2009, 585.) Valmentajanvaihdoksia käsittelevissä tutkimuksissa ei myöskään juuri ole otettu kantaa joukkueurheilussa läsnä olevaan tärkeään lainalaisuuteen: nollasummapeliin. Nollasummapelillä tarkoitetaan, että yhden kauden aikana joukkueille on tarjolla peliesityksistä riippumatta ennalta määriteltä määrä pisteitä (pienen poikkeuksen muodostavat tasapelit jalkapallossa sekä jatkoajalla tai voittolaukauksilla kärsityt tappiot tai saavutetut voitot jääkiekossa – nämä eivät kuitenkaan muuta nollasummapelin perusideaa). Toisin sanoen valmentajan johtamistaitojen heijastuminen joukkueen suoriutumiseen on riippuvainen muiden samassa sarjassa pelaavien joukkueiden esityksistä, sillä oman joukkueen suoriutuminen on osittain riippuvainen myös toisten joukkueiden peliesityksistä. (Gammelsæter, 2013, 292–293.)

2.3 Yhteenveto teoriaosuudesta

Yhdysvallat ja yhdysvaltalaiset organisaatiot ovat vaikuttaneet vahvasti hallitustutkimukseen, mutta vähitellen tutkijat ovat alkaneet hyödyntää myös muualta maailmasta kerättyä dataa hallitustutkimuksissa (Lainema, 2006, 32; 84; Pugliese ym., 2009, 295; 298). Koska organisaation hallituksen rakenteen vaikutuksista organisaation suoriutumiseen ei olla yksimielisiä, ovat tutkijat hiljalleen siirtyneet tutkimaan hallituksen strategista roolia (Johnson ym., 1996, 421; Lainema, 2006, 32; Pugliese ym., 2009, 300). Onkin viitteitä siitä, että hallituksen vahva osallistuminen strategiseen päätöksentekoon voi parantaa organisaation taloudellista suoriutumista sekä kilpailukykyä (Zhu ym., 2016, 324). Hallituksen strategisen roolin merkitys voi kuitenkin olla erilainen pienissä ja suurissa organisaatioissa (Forbes & Milliken, 1999, 501). Tämä on merkittävä huomio, koska lähes kaikki urheiluorganisaatiot ovat pieniä organisaatioita taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tällaisilla pienillä organisaatioilla on rajalliset resurssit käytettävissään, jolloin hallitusten strateginen rooli korostuu (Lainema, 2006, 19). Hallituksen strateginen kyvykkyys onkin siis hyvin merkittävä asia urheiluorganisaatiolle (Ferkins, 2005, 207). Urheiluorganisaation hallituksen toimintaa voidaan kuvata hyödyntämällä Forbesin ja Millikenin (1999, 498) mallia lisäämällä siihen urheiluorganisaation hallitustyöskentelyyn liittyvät erityispiirteet, kuten ulkopuoliset paineet sekä taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden yhdistämisen. Mallin perusteella urheiluorganisaation hallitus voi strategisessa työskentelyssä onnistuessaan vaikuttaa myönteisesti koko organisaation suoriutumiseen.

Valmentajavaihdostutkimuksen kaksi ydinteoriaa ovat yli 50 vuotta vanhoja. Gruskyn (1963) noidankehäteorian mukaan valmentajanvaihdos aiheuttaa kielteisen kierteen organisaatiossa ja vaikuttaa kielteisesti organisaation suoriutumiseen. Gamsonin ja Scotchin (1964) syntipukkiteoriassa puolestaan oletetaan, että valmentajanvaihdoksilla ei juurikaan ole vaikutusta joukkueen suoriutumiseen, vaan valmentajasta ikään kuin tehdään syntipukki ongelmille korvaamalla hänet uudella valmentajalla. Tutkijat ovat löytäneet tukea keskenään ristiriitaisille teorioille, joka onkin oiva osoitus siitä, että valmentajanvaihdosten vaikutusta joukkueiden suoriutumiseen on hyvin vaikeaa tutkia (Cannella & Rowe, 1995, 70). Valmentajanvaihdostilanteet ovat hyvin erilaisia, sillä vaihdos voi tapahtua kausien välissä tai kesken kauden ja korvaaja voi olla organisaation

sisältä (esimerkiksi apuvalmentaja) tai organisaation ulkopuolelta (Allen ym. 1979, 174; Rowe ym. 2005, 200). Valmentajanvaihdoksen onnistumiseen voivatkin vaikuttaa esimerkiksi korvaavan valmentajan kyvyt, korvaajan tausta (tuleeko korvaaja organisaation sisältä vai ulkopuolelta) ja ajoitus (Pfeffer & Davis-Blake, 1986, 81).

Johtamisen tehokkuutta mitataan yleensä kahden tekijän avulla. On mahdollista tutkia, kuinka paljon organisaation suoritukset ovat parantuneet tai kuinka tavoitteiden saavuttaminen on helpottunut. (Yukl, 2010, 28.) Tätä on kuitenkin vaikeaa soveltaa valmentajanvaihdoksiin, koska muita vaikuttavia muuttujia on hyvin vaikeaa eliminoida luotettavasti (ks. esim. Cannella & Rowe, 1995, 70). Toisin sanoen on vaikeaa osoittaa, johtuvatko mahdolliset muutokset joukkueen suoriutumisessa valmentajasta, valmentajanvaihdoksesta tai esimerkiksi hallituksen toiminnasta. Kyseessä on kaiken kaikkiaan hyvin monimutkainen ilmiö, johon ei välttämättä koskaan saada yhtä oikeaa vastausta. Hieman hajanaista valmentajanvaihdostutkimuksen kenttää onkin myös kritisoitu. On esitetty, että urheilun omalaatuisuutta ei välttämättä ole riittävästi huomioitu valmentajanvaihdostutkimuksissa. Urheilua on lähinnä käytetty ”tutkimuslaboratoriona”, eikä esimerkiksi joukkueurheilussa läsnä olevaa nollasummapeliä ole juurikaan tutkimuksissa huomioitu. (Ferkins ym., 2005; Gammelsæter, 2013.) Hyvin numeropainotteisissa valmentajanvaihdostutkimuksissa ei myöskään oteta kantaa esimerkiksi valmentajan oppimisprosessiin, jolla voi olla merkitystä valmentajanvaihdoksen tehokkuutta arvioitaessa (Hughes ym., 2009, 585).

3 METODOLOGIA

3.1 Lähtökohdat tutkimukselle ja tutkimuksen toteutus

Osakeyhtiömuotoisia urheiluorganisaatioita tutkittaessa on huomioitava niiden kaksi päätavoitetta, jotka eivät voi olla vaikuttamatta hallitustyöskentelyyn. Yhtäältä organisaation tulisi tuottaa voittoa tai vähintäänkin pystyä takaamaan organisaation taloudellinen vakaus. Toisaalta organisaatiolla on myös halu menestyä urheilussa, josta voi seurata taloudellisesti kyseenalaisia ratkaisuja esimerkiksi pelaajaostojen tai korkeiden palkkojen maksamisen muodossa. (Oughton & Michie, 2005, 518.) Huomionarvoista on, että pelaajat ja fanit arvioivat urheiluorganisaatiota ensisijaisesti urheilullisen menestyksen perusteella. Rahallista voittoa tekevä urheiluorganisaatio ei välttämättä miellytä sidosryhmiä ja organisaation jäseniä, jos joukkue sarjataulukossa taistelee häntäpäin sijoituksista. (Yeh & Taylor, 2011, 34.) Urheiluorganisaation hallitus joutuukin tasapainoilemaan päätöksissään sekä taloudellisten että urheilullisten tavoitteiden välissä. Ferkins ym. (2005, 196) väittävät, että taloudelliset tekijät sekä osakeyhtiön lakisääteinen velvoite luoda arvoa osakkeenomistajille hallitsisivat taloudellista voittoa tavoittelevia organisaatioita. Taulukkojen 4 ja 5 perusteella voidaan todeta, että tätä väitettä ei voida Liiga- ja Mestis-joukkueiden kohdalla varauksetta hyväksyä. Taulukko 4 ja 5 havainnollistavatkin, miten vaikeaa on yhdistää taloudellinen ja urheilullinen menestys toisiinsa. Joukkuekohtaiset luvut olen eritellyt liitteessä 2.

Taulukko 4. Liiga-joukkueiden suoriutuminen taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta kaudella 2015–2016 (Asiakastieto, 2017; Wikipedia, 2017)

Taloudellinen Urheilullinen	-	0	+
+		1 joukkue	4 joukkuetta
0	3 joukkuetta	1 joukkue	2 joukkuetta
-	2 joukkuetta		2 joukkuetta

Taulukkoon 4 olen kerännyt Liiga-joukkueiden sijoitukset sekä niiden taustayhtiöiden liiketoiminnan tulokset (ennen mahdollisia rahoituseriä ja veroja) kaudella 2015–2016. Taulukon yksinkertaistamiseksi olen pitäytynyt liiketoiminnan tuloksissa, enkä erittele

taustayhtiöiden mahdollista jääkiekon ulkopuolista liiketoimintaa erikseen tai ota kantaa omistusrakenteisiin. Espoon Bluesin olen konkurssin ja toiminnan loppumisen vuoksi jättänyt taulukosta pois ja Jukurien kohdalla luvut ovat Mestiksestä, koska joukkue nostettiin Liigaan vasta kaudeksi 2016–2017.

Olen katsonut kauden olleen urheilullisesti menestyksenkäs, kun joukkue on sijoittunut neljän joukkoon. Tämän olen kuvannut taulukossa plus-merkillä (+). Puolestaan kokonaan pudotuspelien ulkopuolelle jäämisen eli sijojen 11–15 olen tulkinnut olleen pettymys joukkueille. Heikkoa urheilullista menestystä olen kuvannut taulukossa miinus-merkillä (-). Sijoille 5–10 sijoittuneiden joukkueiden urheilullisen menestyksen olen määritellyt keskinkertaiseksi ja tämän olen kuvannut taulukossa nollalla (0). Taloudellisten lukujen osalta olen määritellyt rajat seuraavasti: yli 50 000 euroa voittoa tuottaneiden organisaatioiden katson onnistuneen (+), yli 50 000 euroa tappiota tuottaneiden puolestaan epäonnistuneen (-) ja väliin (-50 000 eurosta 50 000 euroon) jääneiden joukkueiden onnistuneen keskinkertaisesti (0) taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

Taulukkoon 5 olen vastaavalla periaatteella koonnut Mestis-joukkueet. Symbolit ovat samat kuin edellisessäkin taulukossa, mutta hieman erilaisen sarjasysteemin (pudotuspeleissä kahdeksan joukkuetta, joukkumäärä kaksitoista) ja pienempien liikevaihtojen vuoksi kriteerit ovat erilaiset. Olen määritellyt sijat 1–4 onnistumiseksi, sijat 5–8 keskinkertaiseksi sekä sijat 9–12 epäonnistumiseksi urheilullisesta näkökulmasta tarkasteltuna (Peliittojen talousluku on vuodelta 2014–2015, joten urheilullisen menestyksen olen arvioinut saman kauden osalta, tällöin Mestiksessä pelasi kymmenen joukkuetta). Taloudellisten lukujen osalta olen katsonut yli 5000 euron voiton onnistumiseksi, yli 5000 euron tappion epäonnistumiseksi sekä näiden väliin (-5000 eurosta 5000 euroon) jääneen tuloksen keskinkertaiseksi taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Taulukosta puuttuvat Hermes, Hokki ja IPK yhdistysrakenteen vuoksi sekä Espoo United, joka on perustettu vasta vuonna 2016.

Taulukko 5. Mestis-joukkueiden suoriutuminen taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta kaudella 2015–2016 (Asiakastieto, 2017; Wikipedia, 2017)

Taloudellinen Urheilullinen	-	0	+
+	1 joukkue		1 joukkue
0	2 joukkuetta	1 joukkue	
-	2 joukkuetta		1 joukkue

Mielenkiintoista on, että joukkueita on lähes jokaisessa kategoriassa, kun huomioidaan molemmat sarjaportaat. Joukkueen urheilullinen menestys ei myöskään välttämättä heijastu taloudelliseen tulokseen ja päinvastoin, vaikka etenkin Liigassa kauden 2015–2016 hyvä urheilullinen tulos heijastui myös organisaatioiden taloudelliseen tulokseen. Yleisesti ottaen Suomessa jääkiekkoa ei ole pidetty kovin kannattavana liiketoimintana (ks. esim. Hänninen & Kössö, 2016; Kössö, 2016; Rajala, 2014). Tämä näyttäisi tukevan Oughtonin ja Michien (2005, 518) havaintoja urheilullisen menestyksen korostamisesta urheiluorganisaatioissa taloudellisen menestyksen kustannuksella.

Koska joukkueiden taloudellinen ja urheilullinen menestys on ollut hyvin vaihtelevaa, päätin haastatella hallituksen jäseniä eri joukkueista ja molemmilta sarjatasoilta mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi hallitustyöskentelystä urheiluorganisaatioissa. Toteutin tutkimukseni teemahaastatteluin. Nauhoitin jokaisen haastattelun sekä litteroin haastattelut itse. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä hieman alle 18 500 sanaa. Taulukossa 6 on kuvattu haastatteluiden tekniset yksityiskohdat.

Taulukko 6. Teemahaastattelujen yksityiskohdat.

Haastateltu	Päivämäärä	Haastattelutapa	Kesto	Sarjataso
H1	8.2.2017	Kasvokkain	48min	Liiga
H2	17.2.2017	Puhelinhaastattelu	29min	Liiga
H3	23.2.2017	Kasvokkain	21min	Mestis
H4	23.2.2017	Kasvokkain	42min	Mestis
H5	24.2.2017	Puhelinhaastattelu	29min	Mestis
H6	25.2.2017	Puhelinhaastattelu	51min	Liiga
H7	27.2.2017	Puhelinhaastattelu	21min	Liiga

Haastattelin helmikuussa 2017 yhteensä seitsemää hallituksen jäsentä. Seitsemännessä haastattelussa samat teemat alkoivat jo toistua, joten lopetin haastattelujen teon. Haastattelut toteutin sekä kasvokkain että puhelimitse. Haastateltavina oli sekä Liiga-

(neljä kappaletta) että Mestis-organisaatioiden (kolme kappaletta) hallitusten jäseniä. Haastateltavat edustavat kuutta eri organisaatiota eli toisin sanoen kaksi haastateltavaa työskentelee samassa hallituksessa ja loput haastateltavat ovat eri hallituksista. Haastateltavien joukossa oli sekä puheenjohtajia että rivijäseniä. Kaikki haastateltavat olivat miehiä. Haastateltavien anonymiteetin vahvistamiseksi en yksilöi näitä tietoja tarkemmin. Olen koodannut haastateltavat H1:stä H7:än taulukossa esitetyllä tavalla. Olen hyödyntänyt edellä mainittua koodausta suorien lainausten identifioinnissa luvussa 4. Olen pyrkinyt säilyttämään suorat lainaukset alkuperäisinä, mutta joitakin kohtia olen joutunut muokkaamaan anonymiteetin varmistamiseksi. Esimerkiksi henkilöiden ja organisaatioiden nimet olen sensuroinut tähdellä (*). Lainauksia lyhentäessäni (- -) olen keskittynyt etenkin niiden asiasisältöön välttääkseni haastateltavien sanomisten vääristymisen.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja metodologiset valinnat

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata monimutkaista todellisuutta mahdollisimman kattavasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Kvalitatiivinen tutkimus on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat tutkijan ja tutkittavien henkilökohtaiset ominaisuudet. Tällaisia ominaisuuksia ovat erilaiset yksilölliset erot ja ne voivat olla kytköksissä esimerkiksi sukupuoleen, kulttuuriin ja yhteiskuntaluokkaan. (Shaw, 2015, 23.) Toisin kuin kvantitatiivista tutkimusta, kvalitatiivista tutkimusta ei ole mahdollista arvioida täysin objektiivisilla mittareilla, koska sellaisia ei ole olemassa tai mahdollista kehittää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin löytämään uutta tietoa, eikä niinkään todistamaan aiempia väittämiä oikeiksi tai vääriksi. (Hirsjärvi ym., 2009, 161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena onkin kuvata mahdollisimman tarkasti kerätyn datan perusteella, mitä tutkittavat sanoivat eli tutkia kielen välittämiä merkityksiä (Shaw, 2015, 24; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 23). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa datan keruuseen on valittava menetelmä eli metodi. Metodin avulla pyritään löytämään tietoa tai ratkaisemaan olemassa oleva ongelma (Hirsjärvi ym., 2009, 183). Tämän tutkimuksen menetelmäksi valitsin teemahaastattelut, joiden avulla keräsin tutkimuksessa käytettävän datan.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tavoista kerätä tietoa. Haastattelun avulla voidaan kerätä tietoa joustavasti ja kattavasti. Lisäksi kasvokkain tapahtuvissa haastatteluissa ei-kielelliset eleet täydentävät haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34.) Haastattelu on kahden henkilön välinen tapahtuma, joka perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Haastattelijan tehtävänä on selvittää, miten haastateltava itse kokee asiat, joita haastatteli pyrkii selvittämään. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48–49.) Haastattelu on tässä tutkimuksessa perusteltu menetelmä, koska haastatteluun pystyin valitsemaan henkilöt, joilla koin olevan tietoa, kokemusta ja näkemystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74). Haastattelun etu on, että haastateltava voi tuoda oman näkemyksensä varsin vapaasti esille. Tämä on erityisen tärkeää aiheissa, joita ei ole entuudestaan kovin paljon tutkittu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35.) Tästä syystä haastattelu sopii mainiosti menetelmäksi tähän tutkimukseen. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, on tärkeää, että haastateltavilla on tietoa käsiteltävästä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85). Jos näin ei olisi, haastatteluilla ei olisi mitään arvoa tutkimukselle. Haastattelujen avulla onkin tarkoitus kerätä aineisto, josta voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 66).

Teemahaastattelussa (suomen kielessä käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu) oletetaan, että yksilöä voidaan tutkia varsin kattavasti tämän menetelmän avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48). Teemahaastattelussa tutkija määrittää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata näihin kysymyksiin varsin vapaasti. Teemahaastattelu on ylivoimaisesti käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä liiketaloustieteissä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 104–105.) Teemahaastattelu asettuu syvähaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimaastoon, ollen kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin täysin strukturoitua haastattelua. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu rakennetaan teemojen ympärille tarkkojen kysymysten sijasta. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan esiin tutkittavien henkilöiden näkemykset sekä niille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.)

Teoria on olennainen osa akateemista tutkimusta (Shaw, 2015, 21). Shaw (2015, 21) on osuvasti todennut ”teorian erottavan baarikeskustelun ja akateemisen keskustelun toisistaan.” Teoria helpottaakin urheilujohtamisen sosiaalisen aspektin selittämistä (Shaw, 2015, 22). Tästä syystä olen käyttänyt tässä tutkimuksessa teoriaohjaavaa

sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteitä ei luoda aineiston pohjalta, vaan ne tuodaan valmiina aiempaan teoriaan perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117). Teoriaohjaava analyysi on kytköksissä aiempaan teoriaan, mutta teoriaa ei seurata kuitenkaan yhtä orjallisesti kuin teorialähtöisessä analyysissä. Teoriaohjaavan analyysin avulla pyritään löytämään uusia ajatusmalleja, kun teorialähtöisessä analyysissä on useimmiten tarkoituksena testata aikaisempaa tietoa uudessa tutkimusympäristössä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96–98.) Tutkimuksessani käyttämäni teoriaohjaava analyysi on toisin sanoen hieman vapaampi analyysimenetelmä kuin teorialähtöinen analyysi. Koska urheiluorganisaatioiden hallituksia on tutkittu aiemmin hyvin vähän, on analyysini urheiluorganisaation hallitustyöskentelystä vähemmän teoriaohjaavaa kuin valmentajanvaihdoksia käsittelevä osio. Tämä on hyvä huomioida suhteutettaessa tutkimukseni tuloksia aiempaan tutkimustietoon.

Sisällönanalyysi on puolestaan hyvin perinteinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91). Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus muodostaa tiivistetty ja ytimekäs kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä keskitytään ensisijaisesti tekstiin ja sen merkityksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103–104.) Sisällönanalyysi oli luonteva valinta analyysimenetelmäksi, sillä halusin ensisijaisesti keskittyä haastattelujen sanomisten analysointiin. Osin tästä syystä tein osan haastatteluista puhelimitse, sillä tutkimukseni toteutuksen kannalta haastattelutavalla ei ollut merkitystä.

3.3 Tutkimuksen aineiston analysointi

Tutkimuksen analyysivaihe alkaa käytännössä katsoen jo haastatteluvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136). Tästä syystä teemahaastatteluun valituilla teemoilla on merkitystä analyysivaiheessa. Teemahaastattelussa käytetyt kysymykset (liite 1) laadin tutkimuskysymysteni sekä luvussa 2 käsitellyn aiemman teoreettisen aineiston pohjalta. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen värjäsin puhtaaksikirjoitettua tekstiä eri väreillä käsiteltyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston jaottelu on yksinkertaista, koska teemahaastattelun kysymykset jäsentävät aineistoa ikään kuin automaattisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93). Havaitsin kuitenkin omassa analyysissäni, että tässä tutkimuksessa haastatteluteemojen kautta tapahtuva jäsentely ei vielä ollut

riittävää. Aineiston analysoinnin syvempi tarkastelu paljasti kokonaisuuksia, jotka olen kuvannut taulukossa 7.

Taulukko 7. Aineiston analysointi.

URHEILUORGANISAATION HALLITUSTYÖSKENTELY JA VALMENTAJANVAIHDOKSET	
Hallitustyöskentelyn ja valmentajanvaihdosten tärkeimmät osatekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohdat • Erityispiirteet • Kehityskohteet • Strateginen päätöksenteko • Valmentajanvaihdokseen päätyminen • Valmentajanvaihdosten perusteleminen • Syyt olla vaihtamatta valmentajaa
Esimerkki valmentajanvaihdoksen perustelemisestä	<p>- - hän hinnoitteli itsensä pihalle ja meidän oli pakko sanoo, et ei meil oo rahaa siihen. Ja sen jälkeen me valittiin halvempi, mikä on meidän budjetin mukainen valmentaja - - (H1) ei-pelillinen syy</p> <p><i>Eli kyl mä sen verran vanhan liiton äijiä oon, että jos on pitkä tappioputki, yheksän peliä mun mielestä 50 pelin sarjassa on pitkä, niin jotain pitää tehdä - - (H4) pelillinen syy</i></p> <p>Se [valmentajanvaihdos] antaa yleensä ainakin sen parin kolmen pelin buustin - - (H4)</p> <p>- - tiedetään, kun se vaihdos tehdään, niin siitä ei välittömästi seuraa useinkaan mitään hyvää, et siinä menee hetki - - (H6) ristiriitaiset näkemykset valmentajanvaihdosten seurauksista ja tehokkuudesta</p>

Taulukossa 7 olen havainnollistanut analysointiprosessiani. Olen jakanut urheiluorganisaation hallitustyöskentelyn ja valmentajanvaihdokset seitsemään osatekijään, jotka ovat lähtökohdat, erityispiirteet, kehityskohteet, strateginen päätöksenteko, valmentajanvaihdokseen päätyminen, valmentajanvaihdosten perusteleminen sekä syyt olla vaihtamatta valmentajaa. Olen kuvannut taulukon 7 alaosassa esimerkinomaisesti valmentajanvaihdosten perustelemista tehdäkseni analysointiprosessini mahdollisimman läpinäkyväksi sekä helpoksi tulkita.

Valmentajanvaihdoksia perustellaan sekä ei-pelillisillä että pelillisillä syillä. Ei-pelillisiä syitä voi olla useita erilaisia, kuten luottamuspuola, kärjistyneet henkilösuhteet sekä taloudelliset syyt. Pelillisiä syitä voidaan kuvata yksinkertaisesti heikkoina pelisuorituksina, jotka eivät ole olleet ennakko-odotusten mukaisia. Konkreettinen

esimerkki alisuoriutumisesta on pitkä tappioputki. Haastatteluiden perusteella hallituksen jäsenillä on kuitenkin ristiriitaisia näkemyksiä valmentajanvaihdosten seurauksista ja myös tehokkuudesta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Urheiluorganisaation hallitustyöskentely

4.1.1 Hallitustyöskentelyn perusteet ja kokouskäytäntö urheiluorganisaatiossa

Tutkimushaastattelujen perusteella urheiluorganisaation hallitustyöskentely nähdään lähtökohtaisesti samanlaisena kuin hallitustyöskentely missä tahansa muussakin osakeyhtiössä. Tämä on luonnollista, sillä osakeyhtiöiden hallituksia sitovat velvoitteet, joita urheiluorganisaationkin on noudatettava.

No siinä tavallaan, kun kaikki jääkiekkoseurat Suomessa on osakeyhtiöitä tai ainakin huipputasolla, niin ei se hallitustyöskentely sinänsä eroo minkään muun yhtiön hallitustyöskentelystä noin pääsääntöisesti. (H2)

Hallitukset tapaavat pääsääntöisesti kerran kuukaudessa, mutta kahdessa hallituksessa tapaamisia pidetään jopa kahden viikon välein. Yhdessä hallituksessa kyseessä on jatkuva tapa, kun puolestaan toisessa hallituksessa tilanne on olosuhteiden sanelema. Jälkimmäisessä hallituksessa normaali tapaamisväli on kerran kuukaudessa.

Kyl me ollaan nyt, meillä on tosi haasteellinen kausi talouden puolesta, et meil oli iso investointi - - on valtava velka siel mukana vedettävänä - - niin on ollut tosi paljon taloudellisia haasteita. Me ollaan nyt jopa kahen viikon välein palaveerattu ja kokoustettu. (H1)

Hallitusten tapaamiset noudattavat pääsääntöisesti samankaltaista kaavaa. Kokous avataan, käydään läpi esityslista, käsitellään päätösasiat, tarkastellaan ajankohtaisia organisaation talouteen ja urheilupuoleen liittyviä seikkoja sekä pohditaan mahdollisia muita asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi ideariihet, sarjaportaan (Liigan tai Mestiksen hallituksen) terveiset hallitukselle ja muu vapaa keskustelu. Usein paikalla on toimitusjohtaja, joka esittää oman katsauksensa organisaation tilasta hallitukselle.

Paikalla saattaa olla myös muita henkilöitä, kuten urheilutoimenjohtaja tai päävalmentaja. Tämä riippuu hieman siitä, mitä asioita kulloisessakin kokouksessa käsitellään.

- - jos on ihan niinku lainausmerkeissä perus hallituksen kokous niin meil on alkajaisiksi joku vieraileva tähti elikkä tota saattaa olla, esimerkiksi viimeks oli meidän fysiikkavalmentaja kertomassa tota liittyen - - näihin testituloksiin ja niiden kehitykseen ja vertailua vastaaviin ikäkausimaajoukkueisiin ja sitten aikuisten maajoukkueeseen ja sitä treenaamista ja yksilöharjoittelua. - - noin 30–45 minuuttia on varattu siitä alkuun aina jollekin semmoselle osa-alueelle, mikä jalostaa yksittäisen hallituksen jäsenen käsitystä siitä, mitä siellä kilpailevassa organisaatiossa [omassa joukkueessa] tapahtuu. (H6)

4.1.2 Urheiluorganisaation hallitustyöskentelyn erityispiirteet

Urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä on seikkoja, jotka korostuvat nimenomaisesti urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä. Tutkimushaastatteluiden perusteella hallitusten jäsenten sitoutuminen hallitustyöskentelyyn on erittäin vahvaa. Hallituksessa ei olla rahan takia, vaan motivaation synnyn taustalla on muita tekijöitä, kuten urheilullisen menestyksen tavoittelu, toiminnan hauskuus tai paikallisidentiteetin vahvistaminen.

- - motivaatio lähtee muulta pohjalta kuin siitä henkilökohtaisen rahan hankkimisesta ja se on totta kai hyvä asia, et siellä on sitten muita [asioita] taustalla, et aidosti halu vaikuttaa, että seura pärjää urheilullisesti ja taloudellisesti. (H2)

Meil on pirun hyvä jengi siinä, mä oon sitä vähän itte kasaillut vuosien varrella ja siinä on hyviä äijiä ja sillee meil on hauskaa yhdessä. Että niinku kokouksiin on helppo mennä ja sillee ja on sitoutunutta porukkaa. (H4)

No ihmisten sitoutuminen, sitä ei tartte kyseenalaistaa, se on ainakin varma asia, että ihmiset ovat sitoutuneita ja yrittävät parhaansa automaattisesti, se on yks semmonen asia. [Paikkakunnalla] [joukkueen nimi] on sydämen

asia ja se kuulostaa kliseiseltä, mut [paikkakunnalla] se ei oo klisee, et se on kyllä tälle kaupungille tosi tärkeä ja myöskin näille sidosryhmille, mitä tässä [joukkueen] ympärillä on. (H6)

Haastatteluiden perusteella toinen urheiluorganisaation hallitustyöskentelyn erityispiirre on tunne. Tunteen merkitys on olennaista huomioida, koska sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia hallitustyöskentelyyn, jolla on puolestaan suoria vaikutuksia organisaation suoriutumiseen. Tunne nähdään päätöksenteossa ensisijaisesti kielteisenä asiana.

- - että sitten ruvetaan tekee ratkasuja liikaa tunteen varassa ilman, että tehdään puhtaasti niinku analyttisesti numeroiden ja muitten tällaisten mitattavien asioiden pohjalta ja sitten se voi kostautua jossain kohtaa tietynlaisena liiallisena riskin ottamisena suhteessa budjettiin tai strategiaan ja tietysti joskus voi kostautua myös siinä, että tehdään vääriä ratkasuja, jos tunne ohjaa niitä liikaa verrattuna järkeen. (H2)

[Normaalissa] yhtiössä on hirveen helppoo tehdä päätöksiä kuitenkin pääasiallisesti numeroiden ja ennusteiden perusteella ja täällä tarvii aina niinku muistuttaa itseään, että pitää pystyy johtamaan faktoilla. (H5)

Tutkimushaastatteluiden perusteella tunteen merkitys hallitustyöskentelyssä on kuitenkin moniulotteinen, eikä sitä voida pitää pelkästään kielteisenä tekijänä. Tunne on vahvasti mukana urheilussa ja on motivaatiotekijä, joka osaltaan antaa merkityksen hallitustyöskentelylle.

- - vaikka meidän hallitustyöskentely pyörii sen euron ympärillä, niin sen takiahan tätä tehdään, että me päästään myöskin nauttimaan tost viihteestä, että tota on se mahtavaa olla mukana tällaisessa jutussa, mekin aika pienestä kaupungista, saadaan revittyä sen verran lateja, että pystytään Mestistä pelaamaan niin onhan se jo itsessäänkin jo mukavaa hommaa, mutta silti ne urheilulliset huippuhetket sieltä jää päällimmäisenä mieleen. (H4)

Et se miks tätä tehdään on varmasti juurikin se, että toisaalta se tunne, mistä tossa puhuin, et täs halutaan olla mukana sen takia, koska tää kuitenkin on hauskaa ja täs niinku liikutellaan paljon ihmisiä ja pelataan ihmisten tunteilla ja näin poispäin, et se on pirun mielenkiintosta, mutta et erittäin haastavaa. (H5)

Tunteeseen voidaan suhtautua myös siten, että se jätetään yksinkertaisesti huomiotta ja pyritään keskittymään urheiluun ensisijaisesti yhdenlaisena liiketoiminnan muotona.

Eli vaikka puhutaan urheilujohtamisesta, niin itte mä puhun aina urheiluliiketoiminnasta, se urheilu on kuitenkin vaan, vähän kärjistäen, se on kuitenkin vaan se lopputuote, joka rakennetaan, sit se tuoteistetaan, sit se markkinoidaan, sit se myydään ja muutetaan rahaksi, et siitähän tässä on lopulta kysymys kaikessa yksinkertaisuudessaan. (H7)

Kolmas erityispiirre urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä liittyy toimintaympäristöön. Urheiluorganisaatio on hyvin poikkeuksellisen huomion kohteena esimerkiksi median ja fanien toimesta. Haastatteluiden perusteella tämä lisää hallitusten jäsenten kokemaa painetta ja on otettava huomioon päätöksenteossa.

- - että täs täytyy olla niinku sellanen kuri [hallituksessa] selvästi vielä selkeempi kuin mitä välttämättä jossain vastaavaa liikevaihtoa tekevä muus yritykses, mikä ei oo niin tapetilla koko ajan. (H6)

Siinä kohtaa, kun me tehtiin se päätös [tähtipelaajan sopimus purettiin yhteisymmärryksessä], niin sen asian käsittely julkisesti se sai [valtavat mittasuhteet], et kukaan ei ollut halukas käsittelemään sitä faktaa, vaan kaikki halus vaan tota päästää vaan sen kaiken pahan olon ilmoille. Se hetki oli mieleenpainuva eli sen päätöksen jälkiseuraamus - - (H6)

- - niin joku tommonen putkifirma, jos sillä talous pätkii ja se on menossa konkurssiin, niin ketä kiinnostaa? Muita kun sitä yrittäjää ja sen firman omistajia sekä velkojia, ei ketään muita. Mutta jos tämmöisellä

urheiluseuralla pätkii talous, niin se saa valtavat mittasuhteet, ihan kansalliset mittasuhteet ja näkyvyyden ja kuuluvuuden sen mukaan - - (H7)

Julkisuuden ja kiinnostuksen lisäksi hallituksen jäsenten on osattava käsitellä taloudellisesta vastuusta johtuvat paineet. Taloudellinen vastuu ja hyvä hallintotapa kuuluvat luonnollisesti jokaisen organisaation hallitustyöskentelyyn, mutta tutkimushaastatteluiden perusteella urheiluorganisaatioissa heikko riskinotto-kyky sekä tulobudjetoinnin vaikeus kasvattavat taloudellisen vastuun taakkaa.

Kyllä ehkä sen vois sanoa vielä, että yks raskaimpia asioita henkisesti on myöskin se taloudellinen vastuu. Me ollaan osakeyhtiö, jolla on sitten tietyt velvotteet ja vastuut, et jos täs kävis kylmät, niin sitten olis aika hankala tilanne, vois käydä itsellekin kylmät. Sen takia näissä päätöksissä ollaan hyvin tarkkoja ja varsinkin kun kyse on seurasta, jonka talous on hyvin heikko, niin silloinhan nämä riskit on olemassa. (H3)

4.1.3 Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyn kehityskohteet

Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyssä nähdään erilaisia kehityskohteita. Tutkimushaastatteluiden perusteella esimerkiksi hallituksen sisäinen tiedottaminen ja riittävä uudistuminen sekä suhtautuminen mediaan ovat asioita, joita voidaan kehittää. Tärkeimmän kehityskohteen ajatellaan kuitenkin olevan liike-elämän ymmärryksen lisääminen urheiluorganisaatioiden hallituksissa.

- - kun tää on kuitenkin liiketoimintaa, vaikka liikevaihdot pyöriikin siellä 5–10 miljoonan välillä, et ei mitään isoja yrityksiä oo, niin siihen päin se menee ja se tietysti vaatii tämmösen yrityselämän lakia ja vähän tuntemusta sovellettuna siihen, että mitä se on tässä urheilubisneksessä - - (H2)

- - mä mietin hallituksia, joissa mä istun, niin ne on kaikki kompetenssihallituksia, sinne on haettu ihmisiä tekemään jotakin tiettyä tehtävää, meil [urheiluorganisaation hallituksessa] on sitä vähän, mut et liian vähän - -, et enemmän vaan kompetenssipohjaisesti pitäis niitä hallituksia rakentaa ja sitten vaikka olisko joku advisory board -tyyppinen

juttu [neuvonantajaryhmä], mihin pääsis vähän hepposemmin perustein - - niin se voisi ehkä toimia paremmin. (H5)

Yrityskulttuuri on nuorta jääkiekon parissa. Siinä ei voi edes puhua kulttuurista silloin, kun puhutaan yrityskulttuurista, kulttuuriahan sinällään on monellakin tavalla, mutta näähän on kuitenkin ollut yhdistyspohjaisia nää joukkueet - - ja kaikil ihmisil, jotka on täs osakeyhtiömuotoises toiminnassa mukana, niin ei välttämättä ole kovin pitkää yritystaustaa tai muuta, et saattaa olla enemmän sitä jääkiekkoon liittyvää taustaa - - (H6)

4.1.4 Strategian asema urheiluorganisaatioiden hallituksissa

Tutkimushaastatteluiden perusteella urheiluorganisaation hallituksen tärkeimmät tehtävät ovat organisaation strategian luonti, sen toteutumisen seuraaminen sekä strategisten päätösten teko. Strategian tarkoituksena on luoda organisaation identiteetti, määrittää taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet sekä seurata niiden toteutumista sekä valita avainhenkilöt, joita urheiluorganisaatiossa ovat esimerkiksi toimitusjohtaja, urheilutoimenjohtaja ja päävalmentaja. Olen määritellyt haastatteluiden perusteella urheiluorganisaation strategian tärkeimmät osatekijät.

Taloudelliset tavoitteet sekä yleisesti organisaation talouteen liittyvät asiat ovat hyvin merkittävä tekijä urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyssä. Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaation talousasioiden hoitoa pidetään hyvin vaikeana tehtävänä. Erityisen haastavaa on tulojen budjetointi, koska hyvin suuri osa urheiluorganisaation tuloista on epävarmoja budjettia tehtäessä. Tällaisia epävarmuustekijöitä ovat esimerkiksi katsojamäärä, oheismyynti ottelutapahtumassa ja urheilullinen menestys (pudotuspeliottelut lisäävät kotiotteluiden määrää ja sitä kautta tuloja).

Sen lisäksi tärkein on tietysti luoda se budjetti ja tota sehän on se suurin haaste, että niinku siin on semmosia asioita, mihin ei pysty vaikuttamaan, vaik sä kuin budjetoit jotain asioita. (H1)

Tää on mun mielestä ylivoimaisesti maailman vaikein bisnes, ennustettavuus on tosi huonoo ja homma toimii pääasiallisesti niin, että ennen kauden

alkua lyödään lukkoon kulubudjetti ja sen jälkeen ruvetaan tekemään sitä tulobudjettii ja kauden aikana muutoksen tekeminen on äärimmäisen vaikeeta johtuen ihan sopimusrakenteista - - (H5)

- - et kyllähän budjetti on helppo tehdä, kun laittaa yläriville lisää, se onnistuu aina kivasti, mut sitten kun ruvetaan miettii, mistä se realistisesti tulee... Yleisötulojen, lipputulojen ja oheismyyntien ennustaminen on todella haastavaa, et se vaatii kokemusta ja osaamista, et sitä osaa ennustaa. (H5)

Hallitukset seuraavat budjetin toteutumista säännöllisesti hallituksen kokouksissa ja pyrkivät reagoimaan ja tekemään toimenpiteitä, jos kulloisetkin talousluvut eivät täsmää tehdyn budjetin kanssa. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla erilaiset markkinointi- ja myyntitoimenpiteet. Esimerkiksi hinnoittelua voidaan tarvittaessa muuttaa. Taloudellisista ongelmista selviäminen koetaankin hyvin palkitsevaksi.

- - kuitattiin kaupungin velkoja, saatiin kääntymään se seura, et yhtäkkii me oltiinkin SM-Liiga -seuroista yks parhaiten niinku taloudellisesti pärjäävä. Niin totta kai se oli hieno fiilis. (H1)

Tutkimushaastatteluiden perusteella Mestis-organisaatioissa hallitustyöskentely on hyvin pitkälti synonyymi talousasioiden käsittelylle. Tämä ei ole optimaalinen tilanne, koska talousasioiden käsittely vie aikaa muulta strategiselta työskentelyltä. Jatkuvasti läsnä oleva rahapula ja heikko riskinotto-kyky aiheuttavat sen, että Mestis-hallitukset ovat varsin operatiivisia toimijoita. Tämä on suurin yksittäinen ero Liiga- ja Mestis-hallitusten välillä.

Suurimmaks osaks se on sitä talouden pohtimista. Keksimistä, mistä saatais tuloja. Se on 95-prosenttisesti sitä. (H4)

Meil on isot taloudelliset haasteet ollu täs useemman vuoden ja tota nyt ne rupee pikkuhiljaa oikeenemaan ja menee parempaan suuntaan niin ehkä se sitten myös se hallitustyöskentely muuttuu enemmän sen kaltaiseksi kuin sen

tulisikin olla mut et viel toistaseks ollaan niinku yllättävänkin operatiivinen toimija. (H5)

Hallitusten talouslinjauksia tarkasteltaessa on huomioitava urheiluorganisaatioiden erilaiset omistus- ja rakennejärjestelyt. Urheiluorganisaation taustalla saattaa olla konserni, jossa on jääkiekon ohella muutakin liiketoimintaa, organisaatiolla voi olla rikkaat omistajat tai esimerkiksi jäähallin oheispalvelut saattavat olla toisen yhtiön vastuulla. Organisaatiokohtaisesti tämä voi vaikuttaa talousasioiden käsittelyyn, mutta liike-elämän realiteetit toki silti pätevät jokaisen urheiluorganisaation kohdalla. Yleisesti ottaen urheiluorganisaatiot Suomessa eivät ole onnistuneet talousasioiden hoidossa erityisen hyvin.

Et jos kattoo jääkiekkoseurojen tuloksia - - kun kattoo useita vuosia taaksepäin, niin toki siel on hyviä suorittajia, mutta valtaosa seuroista on tehnyt joko plusmiinus nollaa tai tappioo, et jääkiekko ei oo mitään hyvää bisnestä. (H2)

Taloudellisten tavoitteiden lisäksi urheiluorganisaatioiden hallitukset ovat usein määritelleet organisaation *urheilulliset tavoitteet*. Urheilulliseksi tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi pudotuspelit, jonkinlainen sijoitustavoite, Mestiksessä sarjanousu (tämä ei suljetussa Liigassa ole tällä hetkellä mahdollista, koska yksikään joukkue ei voi nousta Mestiksestä tai pudota Liigasta) tai esimerkiksi yksi mestaruus tulevan viiden kauden aikana. Tutkimushaastatteluiden perusteella urheilullinen menestys voikin olla hallitusuran mieleenpainuvuin hetki.

*Totta kai hienoin, ehkä hienoin esimerkki tai siis tämmönen mieleenpainuvuin ollut se * vuoden hopee - -. Se oli aika makee fiilis. Ja sit totta kai tää mestaruusvuosi oli aivan huippu. Totta kai silloin, kun tulee urheilullista menestystä, niin on kiva olla hallituksessa. (H1)*

*No kun tunnetta on aina pelissä, niin sanotaan, et ehkä yks mieleenpainuvimpia varmaan oli vuos *, koska silloin * voitti SM-Liigassa pronssia. - - Se oli tietysti tällainen mitali pitkästä aikaa. Se oli osoitus ja*

*näyttö ulkopuolisille, epäilijöitä riitti [paikkakunnalla] ja paljon muuallakin siitä, ettei * kuuna päivänä, pieni seura, voi mitään mitalia voittaa niin se oli sitten näyttö siitä, että jos tehdään asioita riittävän pitkäjänteisesti ja oikein, niin kaikki on mahdollista. (H2)*

Tutkimushaastatteluiden perusteella urheilullisissa tavoitteissa onnistuminen voi ainakin jossakin määrin vaikuttaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Pudotuspeleihin selviytyminen lisää kotiotteluiden määrää, joka vaikuttaa myönteisesti joukkueen tuloihin. Hyvä menestys voi myös kasvattaa yleisömääriä ja sitä kautta oheismyyntiä sekä edesauttaa yhteistyösopimusten solmimista. Urheilullinen menestys kuitenkin edellyttää riittävän hyviä pelaajia, valmentajia sekä muita olosuhteita, jotka kaikki aiheuttavat urheiluorganisaatioille kustannuksia.

- - meil on tavoitteena olla playoffeissa [pudotuspeleissä] joka vuosi - - eli sitä pitää peilata sitä taustaa vasten, et onks meillä oikeet ihmiset oikeissa paikoissa ja sitten, et kuinka paljon panostetaan joukkueeseen ja niin edelleen että tää urheilullinen puolikin pääsis siihen tavoitteeseen. Et se on sellaista tasapainottelua sitten, että miten näitä asioita viedään eteenpäin. (H2)

Haastatteluiden perusteella taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet nähdään urheiluorganisaatioiden pääasiallisina tavoitteina. Hallituksilla kuitenkin on muitakin tavoitteita, jotka välillisesti linkittyvät edellä mainittuihin päätavoitteisiin. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi brändin vaaliminen, jäähalli-infrastruktuurin kehittäminen sekä etenkin oma juniorituotanto.

- - meidän päämäärä on saada omia junioreita tietysti kasvatettua ja se on oma prosessinsa. - - se on tietysti elinehto, et meil on näit niin sanottuja halvempia omii junioreita, jotka lähtee niinku haastamaan ja onnistumaan joka kausi ja parhaimmillaan me saadaan NHL-korvauksii ja se hedelmä tavallaan tulee kassaan siinä kohtaa. (H1)

Aiemman tutkimuskirjallisuuden (ks. esim. Forbes & Milliken, 1999) sekä tutkimushaastatteluiden perusteella yksi hallituksen merkittävimmistä tehtävistä on

avainhenkilöiden valinta. Tällaisia avainhenkilöitä urheiluorganisaatiossa ovat esimerkiksi toimitusjohtaja, urheilutoimenjohtaja ja päävalmentaja, jotka käytännössä vastaavat tärkeimmistä operatiivista tehtävistä urheiluorganisaatiossa. Tämän vuoksi heillä on valtava merkitys taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden saavuttamisessa. He myös osallistuvat usein hallituksen kokouksiin. Avainhenkilöiden valinta on erityisen tärkeää pienehköissä organisaatioissa, joilla ei ole rajattomia resursseja käytettävissään.

- - totta kai hallitus tekee päätökset avainhenkilöiden valinnasta eli kun valitaan yhtiölle toimitusjohtaja tai jääkiekkoseurassa kun valitaan päävalmentajaa tai sanotaan vaikka avainhenkilöitä myyntipuolelle toimistoon niin hallituksella on tietty rooli siinä valitsemisessa, koska ne on niitä avainhenkilöitä, joiden kautta sitten toiminta joko onnistuu tai epäonnistuu, jolloin se rekrytointi on tietysti erittäin tärkeessä roolissa, koska mitä pienempi organisaatio niin sen vähemmän siellä on varaa tehdä mitään niin sanottuja hutilaakeja. (H2)

4.2 Valmentajanvaihdokset

4.2.1 Valmentajanvaihdospäätöksen syntyminen

Tutkimushaastatteluiden perusteella valmentajanvaihdospäätöksen syntymistä edeltää hyvin pitkä ja huolellinen valmistelu, eikä päätös synny hallituksessa hetken mielijohteesta. Lisäksi valmentajanvaihdoksen oikea-aikaisuutta pidetään merkityksellisenä seikkana.

*Et ei ne tuu vaan [*napsauttaa sormiaan*] tälle ne valmentajanvaihdokset, vaan kyl siin on pitkä ja iso prosessi käyty läpi niinku hallituksen sisällä ja tunnusteltu ja kuunneltu, kuunneltu valmentajaa, kuunneltu pelaajii, kuunneltu toimitusjohtajaa siis ja viestii tosiaan sieltä hallilta. (H1)*

- - et se, missä vaiheessa sen tekee, niin liian myöhään sitä ei enää voi tehdä ja jos sen tekee liian aikaisin, niin se on epäluottamuslause omaa valittua henkilöä kohtaan - - (H6)

Yhtäältä valmentajanvaihdokset nähdään hyvin ikävinä ja vaikeina päätöksinä. Tämä korostuu, jos valmentajan ja hallituksen välit ovat olleet lämpimät. Ystävyyssuhteiden muodostuminen hallituksen jäsenten ja valmentajien välille ei ole mitenkään tavatonta etenkin, jos yhteistyö tahojen välillä on jatkunut pitkään. Toisaalta valmentajan vaihtaminen nähdään myös hallituksen velvollisuutena.

- - ne oli henkisen puolen probleemia, mikskä ne muodostu ja nähtiin, että vain tietyllä tavalla voidaan se ratkaista eli meidän täytyy sitä joukkuetta pikkasen muokata niissä rajoissa, mitä meidän resurssit antaa myöden.
(H6)

4.2.2 Valmentajanvaihdospäätöksen perusteleminen

Tutkimushaastatteluiden perusteella valmentajanvaihdos on käytännössä aina uniikki tilanne. Siihen johtavat syyt voidaan kuitenkin jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: ei-pelillisiin ja pelillisiin syihin. Ei-pelillisiä syitä ovat esimerkiksi valmentajan olemus, taloudelliset seikat, hallituksen luottamuksen menettäminen sekä tulehtuneet henkilösuhteet joukkueen sisällä.

Hänhän oli niin flegmaattinen ja sit se tavallaan kiukuttelu ja semmonen oikeesti et 'ei vittu mua ei enää kiinnosta yhtään' ja se ei ollu niinku millään tavalla mukana enää siinä jutussa. Se oli tietysti se suurin syy minkä takii silloin [vaihdettiin valmentajaa] ja totta kai joukkue pelaa just niin paljon kuin valmentaja vaatii. (H1)

- - [Valmentajalle] tarjottiin mahdollisuutta jatkosopimukseen alkuperäisen suunnitelman mukaan, kun hänet houkuteltiin tänne sillä, et tulis jatkoo, mut hän hinnoitteli itsensä pihalle ja meidän oli pakko sanoo, et ei meil oo rahaa siihen. Ja sen jälkeen me valittiin halvempi, mikä on meidän budjetin mukainen valmentaja - - (H1)

Sit yks tapaus oli sellanen, että valmentajan kanssa oli sovittu jatkosopimuksesta, et oli lyöty kättä päälle ja oli sopimuskin valmiiks tehty, et puuttu ainoastaan allekirjoitus. Niin sit tää valmentaja, jonka kanssa oli

näin sovittu, alko siirtää allekirjotushetkeä koko ajan eteenpäin, kunnes sitten tuli meille tieto, että valmentaja oli tehnyt [toiseen organisaatioon] valmennussopimuksen - -, todettiin, että valmentaja on rikkonut seurajohdon luottamuksen ja annettiin sitten potkut - - (H2)

- - siel oli tilanteena ihan se, joukkueen ja [valmentajan] välit meni siihen pisteeseen, ettei meil ollut enää muuta vaihtoehtoa. Siellä oli tota, siel oli kaikkennäköistä hämminkiä ja pelikään ei tietysti sitten kulkenut, mut ei se niinku urheilullisista syistä [johtunut] - - (H5)

Haastatteluiden perusteella valmentajan vaihtaminen tai vaihdoksen harkitseminen pelillisistä syistä perustuu yksinkertaisesti joukkueen ennakoitua heikompiin pelisuorituksiin, joita nykyisen valmentajan ei nähdä pystyvän kyseisessä tilanteessa parantamaan.

- - alko kausi hyvin ja sitten viiden pelin jälkeen oli muistaakseni neljä voittoa ja yks tappio ja sitten sen jälkeen tuli jakso, mis oli 13 peliä, jossa oli neljä tasapeliä ja yheksän häviöä, niin siinä vaiheessa oltiin jo aika kaukana kärjestä, niin vaikka valmentajan kanssa oli keskusteluja, että mitä se nyt aikoo tehdä, että tää suunta kääntys, niin tota sanotaan ne vastaukset oli huonoja, et se näytti siltä, et sillä valmentajalla oli eväät loppu - - (H2)

No silloin meil oli yheksän pelin tappioputki ja playoff-pelit [pudotuspelit] on meille hemmetin tärkeitä - - oli sellasta epävarmuutta, että pitäskö tehdä valmentajan jotain vai eikö mun pitäis vai mitä, niin silloin mulle tuli mieleen, että hitto toi heijastuu tohon joukkueeseen väkisin, että nyt ois aika vaihtaa sitä valmentajaa mut ei oikeestaan kukaan muu ollut mun kanssa samaa mieltä niin [valmentajaa ei vaihdettu]. (H4)

Jos otetaan ensin tuo kesken kauden [tehty valmentajanvaihdos], niin tossahan pelattiin muistaakseni jos oikein muistan niin parikymmentä peliä, joista kolme päätty [joukkueen nimi] voittoon ja tavoitteet oli asetettu kuitenkin kilpaurheiluun korkealle - - (H6)

Valmentajanvaihdoksia kuvaillaan välttämättömäksi reagoinniksi ja myös joukkueen herättämiseksi. Tutkimushaastatteluiden perusteella hallituksen jäsenet ajattelevat, että hallituksella ei oikein ole muita vaihtoehtoja käytettävissään kuin vaihtaa valmentajaa.

Eli kyl mä sen verran vanhan liiton äijiä oon, että jos on pitkä tappioputki, yheksän peliä mun mielestä 50 pelin sarjassa on pitkä, niin jotain pitää tehdä ja se mitä sä voit tehdä, niin kyl ne pelimerkit on aika pienet. Niin kyl mä silloin valmentajaa kattoisin. (H4)

Tutkimushaastatteluiden perusteella hallituksen jäsenillä on ristiriitaisia näkemyksiä valmentajanvaihdosten seurauksista. Osan mielestä pelilliset suoritukset ovat parantuneet valmentajanvaihdoksen myötä. Yksimielisyyttä ei kuitenkaan ole siitä, vaikuttaako valmentajanvaihdos heti vai viipeellä joukkueen peliesityksiin.

- - hallitus kantaa vastuun siitä, että miten joukkue menestyy niinku laajasti katsottuna ja silloin joskus se vaatii valmentajanvaihdoksen, jotta saadaan uutta potkua siihen toimintaan. Me ollaan se kerran tehty mun aikana ja kyllä jälkeenpäin niin voidaan todeta, että se tapahtui oikeeseen aikaan ja tota tulokset ovat sen jälkeen olleet paljon paremmat. (H3)

Se [valmentajanvaihdos] antaa yleensä ainakin sen parin kolmen pelin buustin - - (H4)

- - tiedetään, kun se vaihdos tehdään, niin siitä ei välittömästi seuraa useinkaan mitään hyvää, et siinä menee hetki - - (H6)

Hieman paradoksaalisesti valmentajanvaihdokseen voidaan päätyä, vaikka joukkueen heikkojen peliesitysten ei katsotakaan johtuvan yksinomaan valmentajasta. Tutkimushaastatteluiden perusteella hallituksella ei vain yksinkertaisesti nähdä olevan mitään muuta ratkaisua käytettävissään kuin vaihtaa valmentajaa. Ajatus oikein toimimisesta on vahva hallitusten jäsenten keskuudessa.

Ei normaali yleisö oikeesti ymmärrä, mitä siellä sisällä on siel seurassa ja joukkueessa, kun niit valmentajanvaihdoksia päätetään. Kaikki tietää, et se ei oo oikeesti välttämättä mikään ratkasu, mut jollain tavalla on pakko reagoida. Faniinkin takia. (H1)

- - kuitenkin on semmonen tavallaan fatalistinen [kohtalonusko] tunne, et näin on vaan nyt tehtävä, niin... Toivon, ettei kovinkaan usein tarvi näitä asioita pohtia, mutta hallituksella pitää olla riittävästi rohkeutta myös silloin tehdä, kun ovat vakuuttuneita siitä, että tää [valmentajanvaihdos] on nyt se keino, millä voidaan päästä tästä eteenpäin. (H3)

- - niin sen tiedän, et siinäkin vaiheessa, kun valmentajaa vaihdettiin, niin ei ollut semmonen käsitys, et kaikki tämä menestymättömyys on yhden ihmisen vika tai syy. Et tääl ei lähdetty [valmentajaa] syyllistämään mistään, vaan - - viestitetty, että tässä ei leimata ketään, mutta se tilanne, mikä ajautu sit sen tyyppiseen umpikujaan [ratkaistiin resurssien puitteissa valmentajaa vaihtamalla] - - (H6)

Tutkimushaastatteluiden perusteella osa hallituksen jäsenistä näkee valmentajan vaihtamisen jääkiekossa hyvin samankaltaisena prosessina kuin johtajan vaihtamisen normaalissa liike-elämässä.

- - ja se [valmentajan vaihtaminen] kuuluu tähän jääkiekkoon, se [johtajan vaihtaminen] kuuluu yritysmaailmaan. Yrityksestäkin lähtee toimitusjohtaja, jos sanotaan hallitus ei oo tyytyväinen siihen, miten toimitusjohtaja toteuttaa strategiaa tai mitä tuloksia [toimitusjohtaja] saa aikaan niin sama se on sitten urheilun puolella. (H2)

- - et se on vähän niin kuin toimitusjohtajaa tai operatiivista johtajaa, ehkä enemmänkin operatiivista johtajaa vaihdettaisi yrityksessä, niin ei sitä niin kuin omistaja halua tehdä missään tapauksessa vähäpätöisin perustein, koska se on niin merkittävä pesti - - (H6)

Aina valmentajaa ei kuitenkaan vaihdeta. Ensinnäkin valmentajan vaihtaminen on organisaatiolle taloudellinen rasite. Jos valmentajalla on esimerkiksi kolmen vuoden sopimus ja hänet halutaan erottaa ensimmäinen vuoden aikana, joutuu seura joka tapauksessa maksamaan valmentajan palkan koko sopimuskauden ajalta. Toisekseen tutkimushaastatteluiden perusteella pitkät tappioputket ja heikot peliesitykset nähdään usein henkisen puolen ongelmina fyysisten ongelmien sijaan. Tällöin on kyse joukkueen alisuoriutumisesta. Eräässä organisaatiossa olikin valmentajanvaihdoksen sijaan hankittu valmentajille henkistä valmennusta.

Sit oli yks vuosi, se ei johtanut valmentajien vaihtumiseen, mut et oli valmennuskaksikko, jolla oli kanssa tällainen henkinen takalukko tai sanotaan, et ei saanut joukkueesta irti sitä, mitä pitäis tai eivät saaneet ittestään irti, niin hankittiin sitten tämmöstä henkistä valmennusta eli yks tällainen kouluttaja kautta konsultti sitten, joka on ollut tekemisissä niinku urheilupsykologian kanssa. (H2)

4.3 Yhteenveto tuloksista

Olen kerännyt taulukkoon 8 olennaisimmat asiat, jotka tutkimushaastatteluiden perusteella liittyvät urheiluorganisaation hallitustyöskentelyyn sekä valmentajanvaihdoksiin.

Taulukko 8. Yhteenveto urheiluorganisaation hallitustyöskentelystä.

URHEILUORGANISAATION HALLITUSTYÖSKENTELY JA VALMENTAJANVAIHDOKSET	
Lähtökohdat:	<ul style="list-style-type: none"> • Perusperiaatteet (tapaamisväli, paikalla olevat henkilöt, kokouskäytäntö) samanlaiset kuin muissakin osakeyhtiöissä
Erityispiirteet:	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaatio ja sitoutuminen erityisen vahvaa • Tunteen merkitys hallitustyöskentelyssä • Poikkeuksellinen julkisuus liikevaihtoon suhteutettuna • Taloudellinen vastuu normaalia raskaampi
Kehityskohteet:	<ul style="list-style-type: none"> • Liike-elämän osaamisen lisääminen hallituksissa • Sisäinen tiedottaminen, mediataidot sekä riittävä uudistuminen
Strateginen päätöksenteko:	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen • Urheilullisten tavoitteiden saavuttaminen • Taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet muodostavat organisaation päätavoitteet • Avainhenkilöiden valitsemisessa onnistuminen elintärkeää
Valmentajanvaihdokseen päätyminen:	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tehdä kevyin perustein • Nähdään vaikeana mutta tarpeellisena velvollisuutena
Valmentajanvaihdosten perusteleminen:	<ul style="list-style-type: none"> • Ei-pelilliset syyt • Pelilliset syyt • Ristiriitaiset näkemykset valmentajanvaihdosten seurauksista ja tehokkuudesta
Syyt olla vaihtamatta valmentajaa:	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset tekijät • Henkisen puolen ongelmien ratkaisu muulla tavoin

Lähtökohtaisesti urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentely nähdään samankaltaisena kuin muissakin osakeyhtiöissä. Osakeyhtiöitä sitovat tietyt velvoitteet, eivätkä urheiluorganisaatiot muodosta tästä poikkeusta. Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelystä on kuitenkin löydettävissä omat erityispiirteensä. Tutkimushaastatteluiden perusteella sitoutuminen ja motivaatio ovat hallituksen jäsenillä korkealla. Tunteella on puolestaan urheilussa erityinen merkityksensä, eikä sitä voida jättää huomiotta hallitustyöskentelynkään osalta. Tunteella voi olla kielteisiä tai myönteisiä seurauksia hallitustyöskentelylle tai se voidaan jopa yrittää sivuuttaa kokonaan. Urheiluorganisaatioiden hallitukset ovat myös organisaatioiden liikevaihtoihin suhteutettuna poikkeuksellisen julkisuuden kohteena. Urheiluorganisaatioiden hallitusten taloudellinen vastuu voi myös olla tavanomaista raskaampi. Tämä johtuu ennen kaikkea tulojen arvioimisen vaikeudesta, joka tekee tulobudjetoinnista erittäin vaikeaa. Lisäksi useat urheiluorganisaatiot painivat taloudellisten haasteiden kanssa, minkä vuoksi

organisaatioilla saattaa olla velkarasitteita ja heikko riskinkantokyky. Taloudelliset realiteetit asettavat haasteita hallitustyöskentelylle.

Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyssä on erilaisia kehityskohteita. Tärkeimpänä nähdään liike-elämän osaamisen lisääminen hallituksissa. Tämä edellyttää hallituksen jäsenten valitsemista ennen kaikkea liike-elämän osaamisen perusteella. Muita kehityskohteita ovat esimerkiksi sisäisen tiedottamisen ja mediataitojen parantaminen sekä yleisesti riittävä hallitustyöskentelyn uudistaminen ja kehittäminen.

Strateginen päätöksenteko nähdään hallituksen tärkeimpänä tehtävänä. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen onkin erittäin keskeinen osa urheiluorganisaatioiden strategiaa. Taloustavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin hankalaa, koska tulojen arviointi yhdistettynä kilpailukykyisen joukkueen rakentamiseen on hyvin vaikeaa. Toisin sanoen urheilullisesti menestyvä joukkue ei synny ilmaiseksi ja nämä kulut tulisi kattaa tuloilla, joiden syntymisessä on monta epävarmuustekijää, kuten yleisömäärä, yhteistyösopimukset ja oheismyynti. Etenkin Mestis-organisaatioissa taloudellinen suunnittelu nähdään lähes synonyymina hallitustyöskentelylle, koska muiden asioiden käsittelylle ei yksinkertaisesti jää riittävästi aikaa ja resursseja. Yleisesti ottaen taloudellisen tuloksen tekeminen urheiluorganisaatioissa mielletään vaikeaksi.

Urheilullisten tavoitteiden saavuttamista pidetään toisena hallituksen strategisen työskentelyn päätavoitteena. Tutkimushaastatteluiden perusteella usein juuri urheilullisten tavoitteiden saavuttaminen muistetaan merkityksellisimpinä ja mieleenpainuvimpina hetkinä hallitustyöskentelyssä. Taloudellisten ja urheilullisten päätavoitteiden lisäksi hallituksilla on usein alatavoitteita, jotka ovat kytköksissä edellä mainittuihin päätavoitteisiin. Tällainen alatavoite voi olla esimerkiksi oman junioritoiminnan kehittäminen, jossa onnistuessaan organisaatio voi parhaimmassa tapauksessa rakentaa kilpailukykyisen joukkueen aikaisempaa halvemmalla. Lisäksi tavoitteisiin pyrittäessä erittäin tärkeä hallituksen strateginen linjaus on avainhenkilöiden valinta. Urheiluorganisaation avainhenkilöt, kuten toimitusjohtaja, urheilutoimenjohtaja ja päävalmentaja, muodostavat operatiivisen johdon ytimen, joten hallituksen valinnat ovat hyvin merkityksellisiä organisaation suoriutumisen kannalta.

Tutkimushaastatteluiden perusteella hallitus ei tee valmentajanvaihdospäätöstä hetken mielijohteesta. Valmentajanvaihdos onkin varsin pitkä prosessi, jota edeltää huolellinen ja perusteellinen pohdinta. Valmentajanvaihdos nähdään vaikeana ja ikävänäkin toimenpiteenä mutta myös hallituksen velvollisuutena. Valmentajanvaihdosta verrataan normaalin liike-elämän operatiivisen johtajan vaihtamiseen. Valmentajanvaihdokseen voidaan päätyä ei-pelillisistä syistä, joita ovat esimerkiksi taloudelliset seikat tai tulehtuneet henkilösuhteet. Valmentajaa voidaan vaihtaa myös pelillisistä syistä, jolloin syynä ovat joukkueen heikot peliesitykset. Tutkimushaastatteluiden perusteella hallituksen jäsenillä on osin ristiriitaiset näkemykset valmentajanvaihdosten seurauksista ja tehokkuudesta. Valmentajanvaihdokseen ei kuitenkaan aina päädytä. Yhtäältä valmentajanvaihdos voidaan nähdä taloudellisesti liian raskaana prosessina organisaatiolle, sillä erotetullekin valmentajalle on maksettava palkkaa voimassaolevan sopimuskauden ajan. Toisaalta heikkoihin peliesityksiin liittyy usein henkisen puolen ongelmia, jotka voidaan ratkaista muilla tavoin kuin valmentajaa vaihtamalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksellinen kontribuutio

Urheiluorganisaation hallitustyöskentely on lähtökohtaisesti hyvin samankaltaista kuin normaalissakin osakeyhtiössä. Osakeyhtiömuotoisen organisaation pyörittämisessä on tietyt velvoitteet, joista urheiluorganisaatio ei voi poiketa. Tästä syystä on luonnollista, että urheiluorganisaation hallitustyöskentelyn perusteet ovat samankaltaiset kuin muidenkin osakeyhtiöiden hallituksissa.

Osakeyhtiölain (luku 1, 5 §) mukaan osakeyhtiön on tarkoitus tuottaa voittoa omistajilleen, jollei yhtiöjärjestyksessä ole jotakin muuta määrätty. Laki antaa varsin selkeän toimintaraamin perinteisen organisaation hallitukselle. Urheiluorganisaatiot haluavat kuitenkin taloudellisen menestyksen lisäksi myös menestystä urheilullisesti (Oughton & Michie, 2005, 518). Tästä syystä urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä on joitakin erityispiirteitä, joiden vuoksi se eroaa perinteisestä hallitustyöskentelystä.

Tärkein erityispiirre on tunne. Tunne vaikuttaa hallituksen jäsenten sitoutumiseen sekä motivaatioon myönteisesti. Tutkimukseni perusteella tärkein syy tähän on, että urheiluorganisaation hallituksen jäseniä ei motivoi raha, vaan urheilun kautta välittyvät erilaiset elämykset ja mieleenpainuvat hetket. Tunteella voi kuitenkin olla myös haittavaikutuksia. Se voi vaikuttaa kielteisesti hallituksen päätöksentekoon, jos hallituksen jäsenet antavat tunteen jyrätä rationaaliset ja taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvat päätökset. Lisäksi urheiluorganisaatioiden hallitukset työskentelevät liiketoiminnan suuruuteen nähden poikkeuksellisen paineen alla, joka voi vaikuttaa merkittäviin päätöksiin, kuten valmentajanvaihdoksiin (Nissen, 2015, 98).

Urheiluorganisaation hallitus on usein niin kutsuttu ”hybridi” eli hallituksessa on sekä lajikohtaista osaamista että ulkopuolista näkemystä (Ferkins & Shilbury, 2012, 72). Tämä näkemys vahvistui tutkimuksessani. Urheiluorganisaatioiden hallituksiin kuitenkin kaivataan nykyistä enemmän ulkopuolista näkemystä liiketoiminnallisen osaamisen

lisäämiseksi. Urheiluorganisaatiot eivät ole olleet kovin pitkään taloudellista tulosta tekeviä osakeyhtiöitä, joka voi osin selittää liiketoiminnallisen osaamisen puutetta.

Kun hallituksen jäseniä on pyydetty määrittelemään hallituksen tärkeimmät tehtävät, on hallituksen strateginen päätöksenteko noussut kärkipaikalle (Ingley & van der Walt, 2005, 642). Tutkimukseni perusteella myös urheiluorganisaatioissa hallituksen strateginen päätöksenteko on kaikista tärkein yksittäinen tehtävä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on puolestaan saatu näyttöä siitä, että hallituksen suoriutuminen tehtävistään vaikuttaa koko organisaation suoriutumiseen (Forbes & Milliken, 1999, 498; ks. myös kuvio 2).

Urheiluorganisaatiot Suomessa ovat liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna suhteellisen pieniä organisaatioita. Niissä hallitustyöskentelyä ja strategista päätöksentekoa ei ole tutkittu kovin paljon (Pugliese & Wenstøp, 2007, 383). Lainema (2006, 19) on kuitenkin esittänyt, että pienessä organisaatiossa hallituksen rooli ja strateginen päätöksenteko korostuvat. Tutkimukseni vahvistaa tätä väitettä, sillä pienessä organisaatiossa hallituksella ei ole varaa tehdä kovin montaa suurta virhettä, koska urheiluorganisaatioiden taloudellinen tila on yleisesti ottaen varsin heikko. Talouteen liittyvät asiat muodostavatkin kaikista merkittävimmän osan hallituksen strategisesta työskentelystä. Talousasiat korostuvat varsinkin Mestiksessä. Mestiksessä organisaatioilla ei välttämättä ole riittäviä resursseja palkata riittävästi operatiivisen työn tekijöitä, jolloin hallitukselle kasaantuu varsinaisen hallitustyön lisäksi muita työtehtäviä. Tämä ei ole lainkaan optimaalinen tilanne, sillä hallituksen sekaantuminen operatiivisiin tehtäviin vie aikaa hallituksen päätehtävältä eli strategiselta päätöksenteolta sekä voi kiristää operatiivisen johdon ja hallituksen välejä (Ferkins & Shilbury, 2012, 74–77).

Toinen tärkeä strategisen päätöksenteon osa-alue on urheilulliseen menestymiseen liittyvät tekijät. Lähtökohtaisesti pelaajahankinnat sekä hyviin pelaajiin liittyvät korkeat palkkakustannukset ovat ristiriidassa taloudellisten tavoitteiden kanssa (Oughton & Michie, 2005, 518). Taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden välillä tasapainottelu onkin hallituksen haastavin strateginen tehtävä. Ferkins ym. (2005, 196) ovat väittäneet, että osakeyhtiön velvoite luoda arvoa omistajilleen korostavat urheiluorganisaatioiden taloudellista puolta. Tutkimukseni vahvistaa väitettä osittain, sillä talousasioiden laiminlyönti voisi vaarantaa koko organisaation tulevaisuuden. Tällöin on luonnollista,

että taloustavoitteet ainakin pyritään pitämään ensisijaisina urheilullisiin tavoitteisiin nähden. Konkurssissa ei yksikään joukkue voita mestaruutta.

Ylimmän toimivan johdon palkkaaminen ja erottaminen ovat hallituksen tärkeimpiä tehtäviä (Forbes & Milliken, 1999, 492; Lainema, 2006, 72). Valmentaja on urheiluorganisaatiossa toimitusjohtajan ja urheilutoimenjohtajan ohella tärkeimpiä operatiivisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä. Valmentajanvaihdostilanne onkin hyvin merkittävä koko organisaation kannalta. Tutkimukseni perusteella valmentajanvaihdoksia ei tehdä hätiköidysti, vaan niitä edeltää hyvin huolellinen ja perusteellinen valmistelu. Valmentajanvaihdoksia perustellaan sekä ei-pelillisillä että pelillisillä syillä. Tutkimuskirjallisuudessa ei-pelillisiä syitä on pidetty ymmärrettävänä perusteena vaihtaa valmentajaa (Arnulf ym., 2012, 180). Tutkimuksessani haastateltavat mainitsivat ei-pelilliseksi syiksi esimerkiksi luottamuspuolan ja tulehtuneet henkilösuhteet. Ei-pelilliset syyt voivatkin vahingoittaa organisaatiota vakavasti, jolloin valmentajan vaihtaminen välittömästi on perusteltua.

Sen sijaan valmentajan vaihtaminen pelillisten syiden vuoksi on ongelmallista etenkin kesken kauden. Kesken kauden tehdyt valmentajanvaihdokset vaikuttavat kielteisesti joukkueen suoriutumiseen, vaikkakaan vaikutuksen suuruus ei ole tarkasti tiedossa (Rowe ym. 2005, 200; Allen ym., 1979; Arnulf ym., 2012, 176). Tästä huolimatta tutkimukseni perusteella hallituksen jäsenet ovat valmiita vaihtamaan valmentajaa kesken kauden, jos joukkueen suoritukset eivät vastaa odotuksia. Onkin arveltu, että hallituksen jäsenet voivat kokea valmentajanvaihdoksen olevan toimiva tapa reagoida heikkoihin esityksiin, vaikka tutkimustulosten perusteella joukkueiden tulokset näyttäisivät parantuvan enemmän, jos valmentajaa ei vaihdeta tappioputken jälkeen. Koska tappioputken jälkeen tulosten on tapana parantua joka tapauksessa, voi tämä vahvistaa virheellistä näkemystä kesken kauden tapahtuvien valmentajanvaihdosten toimivuudesta hallituksen jäsenten keskuudessa. (Arnulf ym., 2012, 176.) Tutkimukseni vahvistaa tätä väitettä, sillä haastatelluilla hallituksen jäsenillä oli selkeästi erilaisia näkemyksiä valmentajanvaihdoksen seurauksista. Lisäksi organisaation sidosryhmät, kuten fanit, voivat vaatia hallitukselta reagointia joukkueen heikkoihin peliesityksiin. Tällainen paine usein konkretisoituu valmentajanvaihdoksena. (Nissen, 2015, 98.) Tutkimukseni perusteella tämä väite saa vahvistusta, sillä hallituksen jäsenet näkivät, että hallituksella on velvollisuus reagoida joukkueen heikkoon suoriutumiseen.

5.2 Tutkimuksen soveltaminen käytäntöön

Hallituksen tiedot ja taidot voidaan jakaa perinteiseen liiketoiminnalliseen osaamiseen sekä organisaatiokohtaisiin tietoihin ja taitoihin (Forbes & Milliken, 1999, 495). Urheiluorganisaation hallituksessa tarvitaan osaamista molemmista kategorioista. Tarkasteltaessa jääkiekko-organisaatioiden tuloksia viime vuosilta, voidaan havaita, ettei jääkiekko ole yleisesti ottaen ollut kovin kannattavaa liiketoimintaa (Hänninen & Kössö, 2016; Kössö, 2016; Rajala, 2014). Tämän vuoksi olen koonnut taulukkoon 9 tutkimukseni käytännön sovellutuksia, joista voi olla apua urheiluorganisaatioiden hallituksille.

Taulukko 9. Tutkimuksen hyödyntäminen käytännössä urheiluorganisaation hallituksessa

Liiketoiminnallisen osaamisen lisääminen ➡	Parantaa hallituksen taloudellista valmiutta ➡	Talouden ollessa tasapainossa urheilullisen menestyksen tavoittelu mahdollista pitkällä aikavälillä
Valmentajan vaihtaminen pelillistä syistä ➡	Ei pidä tehdä kesken kauden, pelilliset ongelmat ratkottava muulla tavoin ➡	Jos valmentajaa halutaan vaihtaa, hallituksen tulee tehdä vaihdos kausien välissä
Valmentajan vaihtaminen ei-pelillistä syistä ➡	Hallituksen tehtävä valmentajanvaihdos-päätös välittömästi ➡	Voidaan välttää onnistuneella rekrytoinnilla
Optiorakenteen suosiminen valmentajasopimuksissa ➡	Huolellisessakin rekrytoinnissa voidaan epäonnistua ➡	Jos valmentajaa on vaihdettava, ei organisaatiolle synny sopimusrakenteen vuoksi lisäkustannuksia

Urheiluorganisaatiot eivät ole olleet Suomessa huipputasollakaan kovin pitkää osakeyhtiöitä. Esimerkiksi Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Mestiksessä pelasi yhä kaudella 2015–2016 kolme yhdistysmuotoista organisaatiota (ks. liite 2, taulukko 11). Liiketoiminnallista osaamista tulisikin lisätä urheiluorganisaatioiden hallituksissa, sillä se on tutkimukseni perusteella tällä hetkellä vajavaista. Urheilun kautta välittyvät ainutlaatuiset tunnetilat voivat sokaista urheiluorganisaation hallituksen, jolloin on riski, että organisaation talouspuolta laiminlyödään. Urheilullisten tavoitteiden saavuttaminen on panostuksista huolimatta aina epävarmaa – samoin kuin urheilullisen menestymisen heijastuminen taloudelliselle puolelle. Vain taloudellisesti tasapainossa oleva organisaatio voi menestyä urheilullisesti pitkällä aikavälillä. Tämän on oltava urheiluorganisaation hallituksen toiminnan lähtökohta. On kuitenkin syytä muistaa, että urheilu on liiketoiminnallisesti hyvin omanlaisensa liiketoimintaympäristö, jossa

menestyminen edellyttää myös urheilun kontekstin ymmärtämistä. Urheiluorganisaation hallituksessa tuleekin olla sopivasti sekä liiketoiminnallista että substanssiosaamista.

Valmentajanvaihdostutkimuksen kentällä on puolestaan yli 50 vuotta kiistelty siitä, ovatko noidankehä- vai syntipukkiteorian kannattajat oikeassa. Pfeffer ja Davis-Blake (1986, 81) ovat todenneet, ettei kiistely ole kovin järkevää, koska valmentajan vaihtaminen on hyvin monimutkainen ilmiö. Teorioiden paremmuusjärjestykseen asettamisessa ei olekaan mitään mieltä, koska tällöin kärjistetysti todeten valmentajaa ei joko saisi vaihtaa koskaan (noidankehäteoria) tai valmentajanvaihdoksella ei olisi mitään merkitystä (syntipukkiteoria). Ristiriitaisen tutkimustiedon perusteella on oletettavaa, että ”totuus” valmentajanvaihdoksista asettuu tilanteesta riippuen teorioiden välimaastoon.

Tutkijat ovat kuitenkin aiemmin osoittaneet, että kesken kauden tehtävät valmentajanvaihdokset vaikuttavat kielteisesti joukkueen suoriutumiseen (ks. esim. Arnulf ym., 2012). Toisin sanoen hallituksen ei tule vaihtaa valmentajaa kesken kauden pelillistä syistä. Valmentajan vaihtaminen kesken kauden ei ole myöskään järkevää taloudellisista syistä, sillä erotetulle valmentajalle on maksettava sopimuksessa määritelty palkka sopimuskauden loppuun saakka. Tutkimukseni perusteella tappioputket johtuvat usein henkisen puolen järkkymisestä. Tämä on looginen selitys, sillä organisaatiot eivät luonnollisesti palkkaa tarkoituksella taitamatonta valmentajaa johtamaan joukkuetta. Valmentajan erottamisen sijaan organisaatioiden tulisikin pyrkiä ratkomaan henkisiä ongelmia muilla tavoin, esimerkiksi urheilupsykologeja hyödyntämällä. Pelillisistä syistä tehtävä valmentajanvaihdos tulisikin ajoittaa kausien väliin, sillä kausien välissä tapahtuvien valmentajanvaihdosten ei ole osoitettu olevan erityisen haitallisia joukkueen suoriutumiselle (Allen ym., 1979, 175). Mahdollisia syitä tälle voivat olla valmentajan riittävä valmistautumisaika sekä valmentajan mahdollisuus vaikuttaa tulevan joukkueen kokoamiseen, joihin ei kesken kauden tapahtuvissa valmentajanvaihdoksissa ole mahdollisuutta (ks. myös Gómez-Haro & Salmerón-Gómez, 2016, 34).

Kausien välissä tapahtuvat valmentajanvaihdokset ovatkin pääsääntöisesti tukeneet Gamsonin ja Scotchin (1964) syntipukkiteoriaa. Onkin oletettavaa, että heidän väitteensä huippuvalmentajien pienistä taitoeroista pitää ainakin osittain paikkaansa (Gamson & Scotch, 1964, 70). Vaikka taitoerot ovatkin pienet, eivät valmentajat välttämättä

valmennustavaltaan ja henkisiltä ominaisuuksiltaan ole täysin samanlaisia. Tällöin voidaan olettaa, että tietty valmentaja sopii tiettyyn joukkueeseen toista paremmin ja päinvastoin. Näin ollen valmentajan rekrytoinnin merkitys on äärimmäisen suuri. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan puolestaan välttää ei-pelillisten ongelmien kärjistyminen ja näin ollen tarve vaihtaa valmentajaa kesken kauden. Aina huolellisessakaan rekrytoinnissa ei kuitenkaan onnistuta ja tällöin valmentajaa on vaihdettava. Ei-pelillisten syiden vuoksi valmentaja on vaihdettava heti, sillä organisaatio voi muuten lamaan tulla täydellisesti – pelaajat voivat jopa mennä lakkoon (Parkkinen, 2014). Lisäksi hallitusten olisi järkevää suosia valmentajasopimuksia tehdessään optionrakennetta (1 + x vuotta). Jos valmentaja joudutaan vaihtamaan, ei ylimääräistä taloudellista rasitetta synny tuleville kausille toisin kuin pidemmissä sopimuksissa.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Yritysjohtaja voi saada vinkkejä omaan johtamiseensa ja oppia uutta urheilujoukkueiden johtajilta. Johtajan ja alaisten välinen läheinen suhde sekä myönteisen ilmapiirin ja joukkuehengen luominen ovat olennaisia asioita sekä urheilussa että yrityselämässä. (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000, 153.) Johtamisen konteksti voi kuitenkin olla erilainen liike-elämässä ja urheilussa. Urheilussa tavoitteet on usein asetettu lyhyelle aikavälille ja organisaation johto kantaa vastuun lopullisesta suoriutumisesta. Suoriutumista myös arvioidaan hyvin suoraan ja näkyvästi. Tämä saattaa johtaa lyhytjänteiseen ja tehtäväkeskeiseen johtamistapaan. (Frantsi, 2003, 30.) Urheilu- ja yritysjohtajat voivat siis parhaimmillaan oppia toisiltaan paljon, mutta urheiluorganisaation hallitustyöskentelyä ei voida suoraan verrata normaalin organisaation hallitustyöskentelyyn. Tästä syystä tämän tutkielman havaintoja tulisi käsitellä ensisijaisesti urheilujohtamisen kontekstissa.

Kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivinen prosessi (Shaw, 2015, 24). Toisin sanoen tutkimustuloksia ei voida tarkastella puhtaasti objektiivisesti tai irrottaa kontekstista (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 20). Tutkijana minuun vaikuttavat omat arvoni, joiden kautta teen tutkimuksellisia valintoja ja päätelmiä (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Olen pelannut jääkiekkoa kymmenen vuotta ja ollut yhden kauden apuvalmentajana jääkiekkjoukkueessa. Lisäksi seuran aktiivisesti urheilua ja tarkastelen viiden vuoden

johtamisopintojen jälkeen urheilujohtamista tietynlaisesta näkökulmasta. Kaikki nämä seikat vaikuttavat tutkimuksellisiin valintoihini ja aineiston tulkintaan, mikä on syytä huomioida tutkimuksen luotettavuutta ja johtopäätöksiäni arvioitaessa.

Muun muassa Lainema (2006) on todennut, että organisaatioiden hallitustyöskentelyä ei ole kovin yksinkertaista päästä tutkimaan. Omalta osaltani voin vahvistaa väitteen, sillä riittävän kattavan aineiston kerääminen osoittautui yllättävän työlääksi prosessiksi. On vaikea sanoa, mistä tietynlainen haluttomuus tieteellistä tutkimusta kohtaan hallituksen jäsenten keskuudessa johtuu. Hallitustyöskentelyä ehkä pidetään intiiminä ja ylipäätään sellaisena toimintana, ettei siitä mielellään puhuta edes anonymisti (ks. myös Lainema, 2006). Informaation keruun vaikeus onkin varmasti vaikuttanut siihen, että hallituksen työskentelyä ja strategista roolia on kaiken kaikkiaan tutkittu suhteellisen vähän. Kaikesta tästä huolimatta – tai pikemminkin tästä syystä – pidän tärkeänä, että hallitustyöskentelyn tutkimusta jatketaan yleisellä tasolla mutta myös urheiluorganisaatioiden parissa. Avoimuuden ja tiedon lisääntyminen on tärkeää suomalaisen urheilujohtamisen kehityksen varmistamiseksi.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Koska urheiluorganisaatioita ja urheilujohtamista ylipäätään on tutkittu varsin vähän, on jatkotutkimuskohteita varsin runsaasti. Ensinnäkin urheiluorganisaatioiden hallitukset ovat usein erittäin miesvoittoisia (Ferkins & Shilbury, 2012, 72). Tutkimukseni tukee huomiota, sillä kaikki kuusi hallitusta, joita haastatellut edustivat, koostuvat pelkästään miehistä. Potentiaalinen jatkotutkimuskohde olisikin selvittää, onko sukupuolella vaikutusta urheiluorganisaation hallitustyöskentelyyn. Toinen kiintoisa jatkotutkimuskohde olisi pohtia toimeenpanevan johdon ja hallituksen välistä suhdetta urheilussa. On viitteitä siitä, että valmentajat ja hallituksen jäsenet eivät välttämättä ole yksimielisiä siitä, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin ja miksi. Eräs jalkapallo-organisaation hallituksen jäsen on kuvannut suhdetta näin: ”Ei ole hyvä asia, jos manageri sotkeutuu [joukkueen sisäisiin päätöksiin], koska heillä ei ole tapana olla pitkään samassa joukkueessa ja kuten tiedät, mitä enemmän he tietävät, sitä vaarallisempaa on, jos tieto päätyy toisten ihmisten käsiin. - - Managerin pitää keskittyä vain jalkapalloon.” (Molan ym., 2016, 283.) Ferkinsin ja Shilburyn (2012, 74) tutkimuksessa urheiluorganisaation

hallituksen jäsenet kokivat puolestaan tärkeäksi, ettei hallitus osallistu liikaa operatiivisten tehtävien hoitamiseen. Hallituksen ja toimivan johdon välinen suhde urheiluorganisaatiossa ei ole siis ongelmaton, joten lisätutkimusta tarvitaan.

Hallitustyöskentelyn ohella urheiluorganisaatioita koskevaa tutkimustietoa kaivataan lisää. Urheiluorganisaatioiden toimintaan vaikuttavat vallitsevat säännöt. Tällä hetkellä Liiga on suljettu eli Liigaan ei voi nousta Mestiksestä, eikä Liigasta voi pudota Mestikseen. Tämä on mahdollistanut Liigassa niin sanotut tyhjennysmyynnit, joissa pudotuspelimahdollisuutensa menettänyt joukkue myy parhaimmat pelaajansa pois turvatakseen taloudellisen asemansa. Tyhjennysmyynti voi kuitenkin vaikuttaa kielteisesti joukkueen brändiin, jolla puolestaan voi olla vaikutuksia esimerkiksi katsojamääriin. Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin, ovatko tyhjennysmyynnit loppujen lopuksi taloudellisesti kannattavia pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna. Tyhjennysmyyntien ohella suljettu Liiga aiheuttaa ongelmia Mestiksessä, koska nousumahdollisuuden puuttuminen heikentää Mestiksen kiinnostavuutta. Tämä vaikeuttaa entisestään Mestis-organisaatioiden asemaa, joka on jo lähtökohtaisesti hankala, kuten hallitustyöskentelynkkin vaikeudet osoittavat. Suljetun Liigan talousvaikutusten arviointi suomalaiselle jääkiekolle ja urheilulle olisikin erittäin kiintoisa jatkotutkimusaihe.

Lisäksi urheiluorganisaatioiden taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden yhdistämistä voitaisiin tutkia nykyistä enemmän. Esimerkiksi Liiga-seurat ovat hyvin erilaisia liiketoiminta- sekä omistusrakenteensa osalta. Tällöin pelkän tuloslaskelman tulosrivin tuijottaminen ei välttämättä anna kokonaisvaltaista kuvaa urheiluorganisaation liiketoiminnasta. Esimerkiksi pienet paikkakunnat voivat identifioitua ihmisten mielissä hyvin vahvasti urheiluorganisaatioon. Urheiluorganisaation taloudellisesta vaikutuksesta esimerkiksi paikallisidentiteettiin ja muiden toimialojen organisaatioihin olisikin erittäin mielenkiintoista saada lisää tutkimustietoa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12 (4), 146–158.
- Allen, M. P., Panian, S. K. & Lotz, R. E. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 167–180.
- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E. & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noisesignal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8 (2), 169–185.
- Audas, R., Dobson, S. & Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, 54 (6), 633–650.
- Audas, R., Goddard, J. & Rowe, W. G. (2006). Modelling employment durations of NHL head coaches: turnover and post-succession performance. *Managerial and Decision Economics*, 27 (4), 293–306.
- Barnett, A. G., van der Pols, J. C. & Dobson, A. J. (2005). Regression to the mean: What it is and how to deal with it. *International Journal of Epidemiology*, 34 (1), 215–220.
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M. & Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 23 (2), 82–89.
- Bridgewater, S. (2010). *Football Management*. Basingstoke. Palgrave Macmillan. Hampshire, New York.
- Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 27 (1), 1–16.
- Cannella Jr., A. A. & Rowe, W. G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *Leadership Quarterly*, 6 (1), 69–88.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Eitzen, D. S. & Yetman, N. R. (1972). Managerial change, longevity, and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 110–116.

- Fahlström, P. G. (2001). *Ishockeycoacher: En studie om rekrytering, arbete och ledarstil*. Dissertation in the Faculty of Social Sciences. Umeå University, Sweden.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26 (1), 67–80.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2014). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18 (4), 489–500.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8 (3), 195–225.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24 (3), 489–505.
- Frantsi, P. (2003). *Suomalaisten jääkiekkovalmentajien johtamiskäyttäytyminen*. Humanistinen tiedekunta, psykologian laitos. Helsingin yliopisto.
- Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. A critical review of the coach succession literature. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3 (4), 285–296.
- Gamson, W. A. & Scotch, N. A. (1964). Scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, 70 (1), 69–72.
- Giambatista, R.C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 607–624.
- Gómez-Haro, S. & Salmerón-Gómez, R. (2016). Recovering performance in the short term after coach succession in Spanish basketball organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9 (1), 24–37.
- Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69 (1), 21–31.
- Hambrick, D. C., Werder, A. V. & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19 (3), 381–385.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K. & Guermat, C. (2009). Short-term versus long-term impact of coaches: Evidence from the football industry. *British Journal of Management*, 21 (2), 571–589.

- Huse, M. (2000). Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 (4), 271–290.
- Ingle, C. & van der Walt, N. (2005). Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (5), 632–653.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22 (3), 409–438.
- Judge, W. Q. Jr. & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision making process. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 766–794.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Laakso, N. (2016). *Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien?* Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Lainema, M. (2006). Strateginen hallitus. Boardman.
- Lähdesmäki, O. (2014). *Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus*. Laskentatoimen laitos. Aalto-yliopisto.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 582–589.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246–275.
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: The role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16 (3), 274–291.
- Nissen, R. (2015). Understanding coach dismissals in European professional football: A new institutional perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5 (2), 89–106.
- Oughton, C. & Michie, J. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *An International Review*, 13 (4), 517–531.
- Pettigrew, A. & McNulty, T. (1998). Sources and uses of power in the boardroom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (2), 197–214.
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29 (1), 72–83.

- Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 292–306.
- Pugliese, A. & Wenstøp, P. (2007). Board members' contribution to strategic decision making in small firms. *Journal of Management & Governance*, 11 (4), 383–404.
- Rowe, W. G., Cannella Jr., A. A., Rankin, D. & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The Leadership Quarterly*, 16, 197–219.
- Ruigrok, W., Simon, I. P. & Keller, H. (2006). Board characteristics and involvement in strategic decision making: evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1201–1226.
- Shaw, S. (2015). Teoksessa Cunningham, G. B., Fink, J. S. & Doherty, A. (Eds.). *Routledge handbook of theory in sport management*. Routledge.
- Stevenson, W. B. & Radin, R. F. (2015). The minds of the board of directors: The effects of formal position and informal networks among board members on influence and decision making. *Journal of Management & Governance*, 19 (2), 421–460.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388–400.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Crown Core, D., Dickson, K. E. & Simmons Jourdan, J. (2005). Sport and organizational studies. Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry* 14 (2), 182–210.
- Yeh, C. M. & Taylor, T. (2011). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50 (1), 33–45.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. Global Edition. Pearson.
- Zhu, H., Wang, P. & Bart, C. (2016). Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 136 (2), 311–328.

WWW-sivut

Asiakastieto (2017). Liiga- ja Mestis-joukkueiden tilinpäätöksiä koskevat tiedot. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/>, luettu 15.3.2017.

Hakola, T. (2016). Vain menestys ratkaisee lajin suosiossa.
<http://www.hs.fi/urheilu/a1456116737962>, luettu 6.11.2016.

Hänninen, J. & Kössö, T. (2016). Laaja selvitys paljastaa SM-liigaseurojen surkean tilan – paikoin surkuhupaisaa huseeraamista. <http://yle.fi/urheilu/3-8706628>, luettu 9.11.2016.

Kössö, T. (2016). Laskentatoimen professori hämmästyí liigaseurojen tappioista – ”En lähtisi näihin yhtiöihin toimitusjohtajaksi”. <http://yle.fi/urheilu/3-8706728>, luettu 18.11.2016.

Liiga (2016). Tapparan tulos parani selvästi – voittoa 250 000 euroa.
<http://liiga.fi/uutiset/2016/06/30/tapparan-tulos-parani-selvasti-voittoa-250000-euroa>, luettu 15.3.2017.

Osakeyhtiölaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6P2>, luettu 9.11.2016.

Parkkinen, J. (2014). Venäläisvalmentaja kertoi vitsin – pelaajat menivät lakkoon.
<http://yle.fi/urheilu/3-7597419>, luettu 7.5.2017.

Rajala, A. (2014). Tässä ovat kiekkoliigan rahakoneet ja tappiopesät.
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-ovat-kiekkoliigan-rahakoneet-ja-tappiopesat/L2r89MbH>, luettu 15.11.2016.

TUTO Hockey (2016). TUTO Hockey Oy paransi liiketulosta 292 000 euroa – tulos plussalle. <http://www.tutohockey.fi/fi/uutisarkisto/tuto-hockey-oy-paransi-liiketulosta-292-000-euroa-tulos-plussalle>, luettu 15.3.2017.

Wikipedia (2017). Liiga- ja Mestis-joukkueiden sijoituksia koskevat tiedot.
<https://fi.wikipedia.org>, luettu 15.3.2017.

Henkilölähteet

Seitsemän haastattelua, haastateltavat anonymisoitu. Yksityiskohtaisemmat tiedot taulukossa 6.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Kertoisitko aluksi hieman itsestäsi (nimi, ikä, jääkiekkotausta).

Onko sinulla aiempaa hallituskokemusta ja miten päädyit urheiluorganisaation hallitukseen? Kertoisitko kokopäivätyöstäsi.

Mitä hallitus tekee?

Minkälaiset asiat koet urheiluorganisaation hallitustyöskentelyssä helpoiksi? Entä haastavaksi? Kertoisitko esimerkein tästä.

Kertoisitko tyypillisestä hallituksenne tapaamisesta.

Kertoisitko hallituksenne päämääristä ja esimerkin siitä, miten näihin päämääriin pyritään?

Oletko ollut tekemässä valmentajanvaihdospäätöstä hallituksessa? Kertoisitko tästä prosessista. Jos et ole, minkälaisissa olosuhteissa harkitsisit valmentajanvaihdosta (esimerkki)?

Mikä on ollut mieleenpainuvuin asia hallitustyöskentelyssä? Kertoisitko esimerkin.

Tekisitkö jotakin toisin tai oletko oppinut jotakin hallitustyöskentelyn aikana?

Haluaisitko vielä lisätä jotakin tai täydentää vastauksiasi?

Liite 2: Joukkueiden liiketoiminnan tulokset ja urheilullinen menestys

Taulukko 10. Liiga-joukkueiden liiketoiminnan tulokset sekä urheilullinen menestys kaudella 2015–2016 (15 joukkuetta)* (Asiakastieto, 2017; Wikipedia, 2017)

Joukkue	Liiketoiminnan tulos (euroina)	Sijoitus Liigassa
HIFK	+407 000	2.
HPK	+131 000	13.
Ilves	-696 000	14.
Jukurit	+17 000	1. **
JYP	+139 000	4.
KalPa	-319 000	9.
KooKoo	+350 000	11.
Kärpät	+1 116 000	3.
Lukko	-830 000***	6.
Pelicans	+206 000	8.
SaiPa	+418 000	5.
Sport	-7 000	10.
Tappara	+252 000****	1.
TPS	-2 248 000	7.
Ässät	-324 000	12.

*Taulukosta puuttuu konkurssin tehneen Espoon Bluesin tiedot.

**Jukurit pelasi kaudella 2015-2016 Mestistä.

***Lukko julkaisee tilinpäätöksensä poikkeuksellisesti (muilla organisaatioilla tilikauden sykli seuraa pelikautta) kalenterivuositain, Lukon tiedot vuodelta 2015.

****Tapparan tieto (Liiga, 2016)

Taulukko 11. Mestis-joukkueiden liiketoiminnan tulokset sekä urheilullinen menestys kaudella 2015–2016 (12 joukkuetta)* (Asiakastieto, 2017; Wikipedia, 2017)

Joukkue	Liiketoiminnan tulos (euroina)	Sijoitus Mestiksessä
Jokipojat	+15 000	3.
KeuPa HT	-31 000	4.
K-Vantaa	-76 000	8.
LeKi	+23 000	10.
Peliitat**	-40 000	9.
RoKi	-113 000	12.
SaPKo	-49 000	5.
TUTO Hockey	+3 000***	7.

*Hermes, Hokki ja IPK ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Espoo United on puolestaan perustettu vasta vuonna 2016. Näiden joukkueiden tiedot puuttuvat.

**Peliittojen liiketoiminnan tulos sekä sijoitus Mestiksessä ovat kaudelta 2014-2015.

Kyseisellä kaudella Mestiksessä pelasi kymmenen joukkuetta.

***TUTO Hockeyn tieto (TUTO Hockey, 2016)